

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem Fulya GÖKTAŞ

1800002875

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

NİSAN, 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem Fulya GÖKTAŞ

1800002875

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

Dr. Öğr. Üyesi Özge TURHAN

NİSAN, 2024

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince yardımcı olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY'a katkı ve destekleri için teşekkür ederim. Tez anket sorularının doğru verilerle tamamlanmasında yardımcı olan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan kıymetli ailem ve değerli müdürüm Aslı ORAL'a destekleri için teşekkür ederim.

Gizem Fulya GÖKTAŞ

İstanbul, 2024



ÖZET

KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Gizem Fulya Göktaş

Yüksek Lisans, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

Nisan 2024

Günümüzde, iş dünyasında hızla değişen dinamiklere ayak uydurmak ve etkin bir şekilde yönetim yapabilmek için liderliğin önemi giderek artmaktadır. Liderlik, özellikle yoğun çalışma temposu ve büyüyen nüfus gibi etkenlerle birlikte iş yaşamında merkezi bir role sahiptir. Aynı zamanda, günümüzde en çok araştırma yapılan konulardan biri olan iş tatmini, bireylerin çalıştıkları kuruma olan bağlılığı ve memnuniyeti açısından önemli bir yer tutmaktadır. Her örgüt, kendine özgü bir kültüre sahiptir ve liderin kurum içindeki davranışları, çalışanların kuruma yönelik tutumlarını etkileyerek önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak ve bu ilişkiyi daha derinlemesine incelemektir. Araştırmanın veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Buradan elde edilen veriler, SPSS 28 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, başta regresyon ve korelasyon olmak üzere tanımlayıcı istatistiksel analizler geçerlilik ve güvenilirlik analizi, ve faktör analizi kullanılmıştır. Bu çalışma, liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye ve organizasyonlara liderlik geliştirme stratejileri sunmaya yönelik değerli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Karizmatik Liderlik, Yönetici, Çalışanlar, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

Göktaş, Gizem Fulya

M.S Thesis, Master's Program in Management

Advisor: Dr. Andaç TOKSOY

April 2024

Today, leadership is becoming increasingly important in order to keep up with the rapidly changing dynamics in the business world and to manage effectively. Leadership has a central role in business life, especially with factors such as intense work tempo and growing population. At the same time, job satisfaction, which is one of the most researched topics today, has an important place in terms of individuals' commitment and satisfaction with the organization they work for. Each organization has a unique culture and the leader's behaviors within the organization play an important role by affecting the attitudes of employees towards the organization. Accordingly, the purpose of this study is to understand the effects of charismatic leadership on job satisfaction and to examine this relationship in more depth. Questionnaire method was used in the data collection process of the research. The data obtained from the questionnaire were analyzed using SPSS 28 package program. In these analyses, descriptive statistical analyses, especially regression and correlation, validity and reliability analysis, and factor analysis were used. This study aims to make a valuable contribution to determining the effects of leadership styles on job satisfaction and providing leadership development strategies to organizations.

Key Words: Job Satisfaction, Charismatic Leadership, Manager, Employees, Sustainability

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1.1 İş Tatmini Kavramı Ve Kapsamı.....	4
1.2 İş Tatmini Kuramları.....	6
1.2.1 Kapsam İçerik Teorileri.....	7
1.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	8
1.2.1.2 Alderfer'in Erg Kuramı	10
1.2.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	12
1.2.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	14
1.2.2 Süreç Teorileri.	15
1.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı	16
1.2.2.2 Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı	17
1.2.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi.	17
1.3 İş Tatmini Boyutları.....	18
1.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	20
1.4.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	21
1.4.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	23
1.4.3 Örgütsel Bağlılık.....	24
1.4.4 Örgütsel Stres.	25
1.4.5 Güven ve Örgütsel Adalet.....	27
1.5 İş Tatminin Sonuçları.....	28
İKİNCİ BÖLÜM.	31
2.1 Liderlik Kavramı	31

2.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	32
2.3 Yönetim ve İnsan İlişkileri	34
2.4 Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları.....	35
2.4.1 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	36
2.4.2 Yol-Hedef Teorisi	37
2.4.3 Modern Liderlik Yaklaşımları	38
2.5 Karizma Kavramının Yönetim ve Örgüt Alanına Girmesi	40
2.6 Karizmatik Liderin Ortaya Çıkışını Kolaylaştıran Durumlar	41
2.7 Karizmatik Liderlik Kavramı ve Modeli	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM.	46
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
3.2 Araştırmanın Evreni ve Araştırmanın Örneklemi	46
3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler:	46
3.4. Veri Toplama Yöntemleri	47
3.5. Araştırmanın Modeli.....	47
3.6. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezler.....	48
3.7 Araştırmanın Yöntemi	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR.	49
4.1. Katılımcılara ilişkin Sosyo-Demografik Bulgular	49
4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
4.3 Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirliklerine İlişkin Analizler.....	55
4.4 Hipotez Testleri Sonuçları	61
Sonuçlar ve Öneriler.....	64
KAYNAKÇA.	68

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	15
Tablo 2. İş Tatminini Etkileyen Stres Faktörleri.....	27
Tablo 3. . Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	49
Tablo 4. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılımlar	49
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılımlar	50
Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar.....	50
Tablo 7. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	52
Tablo 8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	55
Tablo 9. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 10. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları	59
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....	60
Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 14. Karizmatik Liderlik Algısının İş Tatmini üzerindeki Etkisi	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	8
Şekil 2. Alderfer’in ERG Kuramı.....	11
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	47



KISALTMALAR

VB: Ve Benzeri

ORT:Ortalama

S.S.: Standart Sapma

ÇARP: Çarpıklık

BAS: Basıklık



GİRİŞ

İşletmeler, topluma mal ve hizmet üretimi ile ilgili işlevleri yerine getiren kurumlardır. İşletmelerin temel amacı; insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak kar sağlamaktır. Ancak, bu hedefin gerçekleştirilmesi sürecinde ihtiyaçların sınırsızlığına karşın mevcut kaynakların kısıtlılığı, işletmeleri dengeyi koruma ve sürdürülebilirlik konusunda yeni kaynaklar yaratmaya yönelmektedir. Liderlik, işletmelerin bu hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bireyleri yönlendirme gücüne sahip olması nedeniyle önemli bir rol oynamaktadır.

Liderin varlığı, etrafındaki topluluğu yönlendirmesi ve örgütü yönetmesi ile ortaya çıkmaktadır. Liderin öne çıkan nitelikleri arasında cesaret, risk alma yeteneği, yaratıcılık, iyimserlik ve iç denetim bulunmaktadır. Başarılı liderler, işletmeyi organize etme konusundaki yetenekleri ile bilinmektedir ve bu liderler genellikle karizmatik özelliklere sahip olarak, kontrol mekanizmasını başarıyla yöneten kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz rekabet dünyasında, iş görenlerin örgüt içindeki davranışlarının liderin sergilediği duruşa bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Örgütlerin temel kaynağı olan çalışanlar, liderler tarafından yönlendirilerek örgütlerin hedeflerine katkıda bulunmaktadır. Liderler, kişisel sorumlulukları ihmal etmeden, örgüt içinde etkili bir şekilde rehberlik yaparak yönlendirici bir rol üstlenmektedir.

Liderler, örgüt içinde yönlendirici bir rol üstlenirken, çalışanlar da şirketin başarısında belirleyici bir etkidir. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar meydana getirmektedir. İş tatmini genellikle iş çevresi ile ilişkilendirilir ve iç ve dış faktörlerden etkilenebilmektedir. Günümüzde iş bulma sürecinin sınırlı ve zorlu olması, çalışanları memnun olmasalar dahi çalışmaya devam etmeye itmektedir. Ancak çalışanların verim sağlamadığı durumlarda örgüt içinde bulunmalarının organizasyona katkı sağlamadığını göstermektedir. Çalışanların başarısı, yüksek düzeyde iş tatmini ile yakından ilişkili görülmektedir. İlgili literatüre göre, iş tatmini ve verimlilik arasında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır. Bu durum iş tatmininin öncüllerini daha önemli bir hale getirmektedir. Bu bağlamda, iş tatminini etkileyen birçok unsur bulunmakla birlikte, bireyin karakteristik özellikleri temel bir

etken olarak öne çıkmaktadır (Görener, 2023). Ayrıca, literatürde iş tatmini yüksek olan çalışanların kendi yeteneklerini fark etmelerinin daha kolay olduğu vurgulanmaktadır ve örgüt içinde iş tatminin kültür ile yetenek arasında bir aracı rolü bulunmaktadır (Kızıltan, 2023).

Liderlikte vizyonu etkili bir biçimde çalışanlara aktarmak, organizasyonun başarı yolculuğunda önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bir diğer unsur ise liderin planlama ve koordinasyon yeteneği olduğu söylenebilir. Çünkü liderin planlama ve koordinasyon yetenekleri, organizasyonun düzenli ve etkili bir biçimde ilerlemesini sağlamak açısından hayati öneme sahiptir. Ayrıca, liderin inovatif olması ve kendini sürekli olarak güncel tutması, organizasyonun rekabet avantajını sürdürebilmesi için kritik bir unsurdur. İnovasyonun, değişen iş ortamına uyum sağlamak ve yeni fırsatları değerlendirmek için bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, liderin inovatif olması, organizasyonun gelişen trendlere ayak uydurmasını sağlamaktadır.

Duygular, bir bireyin kişisel kimliğini yansıtan birer kartvizit gibidir ve güçlü bir kartvizite sahip olan çalışanlar genellikle mutlu ve memnun bireylerdir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, başarı hedeflerine ulaşmak için çalışan mutluluğuna büyük bir vurgu yapmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, çalışan mutluluğuna öncelik vermeyen kuruluşlar, nitelikli iş gücü kaybı riskiyle karşılaşma eğilimindedir. Bu durum, kamu ya da özel sektörde, her yıl birçok yetenekli çalışanın kaybedilmesine neden olmaktadır. Liderlerden beklenen temel yeteneklerden biri, kriz anlarında doğru kararları hızlı bir şekilde alabilme becerisidir. Günümüzde, dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen olaylara anında ulaşma imkanı, liderlere hızlı ve etkili bir şekilde kriz yönetme sorumluluğunu yüklemektedir. Bu anlatılanlar doğrultusunda, çalışan mutluluğu, liderlik becerileri ve kriz yönetimi, örgütlerin uzun vadeli başarıları açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların memnuniyetini önceliklendirme ve kriz anlarında etkili bir liderlik sergilemek, sürdürülebilir bir işletme stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, bu araştırmanın iş tatmini ve karizmatik liderlik olmak üzere iki temel değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını ifade eden bir kavramdır ve işleriyle ilgili düşünceleri, duyguları ve beklentileriyle şekillenmektedir. Bu nedenle, iş tatmini çalışanların

motivasyonu, performansı, bağlılığı ve işteki tutumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır (Liu vd., 2010). Bir diğer kavram olan karizmatik liderlik ise çalışanlarına ilham veren ve onları motive eden olağanüstü bir kişiliğe sahip liderleri ifade etmektedir. Bu özellikleri sebebiyle özellikle kriz dönemlerinde bu tarz liderler önemli bir oynamaktadır. Araştırmalar, karizmatik liderliğin özellikle çalışanların desteğe ihtiyaç duyduğu kriz dönemlerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Antonakis, 2021). Karizmatik liderler vizyonları, enerjileri, kararlılıkları, meydan okumaları, cesaretlendirmeleri, risk almaları ve takipçilerine güven aşılama ile tanınmaktadır. Karizmatik liderlerin öngörme, empati ve güçlendirme gibi davranışları, çalışanlar arasında rol algılarının, görev performansının, iş tatmininin, kolektif kimliğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve öz liderliğin gelişmesine yol açmaktadır (Javidan ve Waldman, 2003). Bu liderlik tarzının önemli bir özelliği olan güven, kurum içerisinde çalışanların bağlılığını artırma konusunda önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, güven kavramının kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşlara benimsetilmesi bir gereklilik olarak görülmektedir (Toprak, 2006).

Liderlerin hızlı yönlendirme ve karar verme becerisi, belirsiz ve zorlu durumların üstesinden gelmede, koordineli bir müdahale sağlamada ve çalışanlara güven aşılama çok önemli bir role sahiptir. Nitekim karizmatik liderlik, özellikle kriz ve değişim dönemlerinde takipçileri olumlu yönde etkileyebilecek çok önemli bir beceri olarak görülmektedir. Ayrıca karizmatik liderlik, artan iş tatmini ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Vlachos, 2013). Araştırmalar, karizmatik liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve bunun da çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Dahası, karizmatik liderlik ve iş tatmini arasındaki bu olumlu ilişki farklı bağlamlarda tekrarlanarak, bu liderlik tarzının iş tatminini artırmadaki önemi vurgulanmaktadır (Hiton vd., 2019). Bu anlatılanlar bağlamında, bu çalışmanın temel amacı karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını farklı bir örneklem ve bağlam üzerinden ele alarak bu ilişkiye dair literatüre katkı sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1 İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı

Uluslararası literatürde “satisfaction” olarak geçen tatmin kavramı, “rahatlatmak” anlamına gelmektedir ve dilimize Arapçadan geçtiği bilinmektedir. Uluslararası literatürdeki haliyle ilk olarak 13. yüzyılda kullanıldığı düşünülen satisfaction kelimesi, Latince “yeterli” anlamına gelen satis kökünden türetilmiştir. Etimolojik olarak beklenti ve ihtiyaçların karşılanması anlamını taşımakla birlikte “şikayete yer bırakmadan gerekli olanı sağlama” vurgusu taşımaktadır (Durkin, 2009). Bu doğrultuda, iş tatmini ya da “*job satisfaction*” kavramının, işte kendini rahat hissetmek veya işten bekleneni şikayete yer bırakmadan alabilmek, anlamlarına geldiği ifade edilebilir.

İş tatmini, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında önemli bir geçmişe sahiptir ve araştırmacılar zaman içinde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğasını ve arasındaki bağlantıyı araştırmış ve ikisi arasındaki potansiyel nedensel ilişkiyi vurgulamıştır. Bu araştırmalar günümüze kadar devam etmiş ve iş tatmini ile yaş, cinsiyet, mesleki geçmiş ve örgütsel değişim gibi çeşitli faktörler arasındaki ilişki, araştırmalarda ilgi çeken konular olmuştur (Bowling, 2007). Uzun bir süredir iş tatmini, çalışanların refahını, üretkenliğini ve işte kalmasını önemli ölçüde etkileyen, çalışma ortamının kritik bir bileşeni olarak görülmektedir. En genel haliyle, çalışanların işleriyle ilişkilendirdikleri olumlu veya olumsuz duyguları kapsamaktadır. Bu konuda literatürde pek çok tarif olmakla birlikte, Tortumlu vd. (2020), iş tatminini kişinin işten almış olduğu doyum olarak ifade etmektedir. Tanımlardan anlaşılacağı üzere, iş tatmini soyut bir kavramdır ve genellikle bireyin işe atfettiği değeri ve tutkulu davranışları içermektedir (Ay ve Karadal, 1995).

Bireyin düzenli olarak gerçekleştirdiği görevlerle tanımlanan mesleğine iş denmektedir. Bu görevleri yerine getirme sürecinde iş tatmini, çalışanların rollerinden genel olarak memnun olmalarını ve tatmin olmalarını etkileyen çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Araştırmalar, iş memnuniyetinin ekonomik unsurlar, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve kişisel tatmin de dahil olmak üzere birçok unsur tarafından belirlendiğini göstermektedir. Adil maaş, destekleyici çalışma ortamları, iş arkadaşlarıyla uyum ve iş görevlerindeki psikolojik zorluklar gibi faktörler iş tatmini

düzeylerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Rice, vd., 1991). Bu etkenlerin bir sonucu olarak, iş görenler çalıştıkları yerden tatmin olduklarında iş bağlılıklarına artış göstermektedir. Bu durum işin kalitesini artırdığı gibi üretkenliğe de katkı sağlamaktadır (Erkol, 2023).

Çalışanlarda iş memnuniyetini artırmak için, insan kaynakları politikaları elverişli bir çalışma ortamı yaratmak için oldukça önemli görülmektedir. Bu politikalar, genellikle çalışanların refahını ve iş tatminini artırmayı amaçlayan resmi ve gayri resmi uygulamalardan oluşmaktadır. Açık iş tanımları, şeffaf işe alım prosedürleri ve destekleyici hastalık izni politikaları gibi resmi uygulamalar, çalışanların rollerini ve beklentilerini anlamalarına yardımcı olarak iş memnuniyetini artırmaktadır. Düzenli grup toplantıları, ödül ve takdir programları ve iş yerindeki olumlu sosyal etkileşimler gibi gayri resmi uygulamalar, çalışanların moralini ve iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ayrıca, kurum içinde kullanılan semboller ve imajlar, günlük sosyal etkileşimler ve toplumsal cinsiyet kimliklerinin içselleştirilmesi de çalışanların iş tatmini düzeylerini etkilemede rol oynamaktadır (Silic, vd., 2020).

Bu anlatılanlara ek olarak, iş ve tatmin kelimeleri, insanın temel amacına ve duygularına atıfta bulunmaktadır. Zira bireyler, kendi sorumluluklarını üstlenmekle yükümlüdürler ve bu kontrol edilemeyen karakteristik özelliklerin varlığıyla birlikte gelmektedir. İnsanı robotlardan ayıran en kritik özelliklerden birinin duygu olduğu söylenmektedir. Örgütler, çeşitli davranış ve tutumları birbirlerine saygı temelinde bir araya getirerek etkili bir iş birliği ortamı oluşturmak zorunda görülmektedir. İş tatmini kavramı, bir çalışanın mesleğini yerine getirme süreci ve önceki iş deneyimleri sonucunda elde ettiği pozitif kazanım veya hoşnutluk durumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, literatürde iş tatmini kavramı, çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır (Ongan, 2022).

Ayrıca iş tatminini, iş talepleri, kaynaklar, iletişim, iş kapsamı, büyüme ihtiyacı gücü, özerklik ve iç pazarlama gibi çeşitli faktörler etkilemektedir. Araştırmalar, bireysel ihtiyaçlar ile iş kapsamı ve büyüme ihtiyacı gücü gibi iş özellikleri arasında uyum olduğunda yüksek düzeyde iş performansı ve tatmininin elde edildiğini göstermektedir (Goris vd., 2000). Ayrıca, iş kapsamı ve iş tatmini arasındaki ilişki, başarı ve özerklik ihtiyacı gibi daha üst düzey ihtiyaç güçlerinden etkilenebilmektedir. İş tatmini üzerine

yapılan araştırmalar hemşirelik, ebelik, öğretmenlik ve sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere farklı meslekleri kapsamaktadır (Stone vd., 1977).

Özetle, iş tatmini çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını ifade etmektedir ve işleriyle ilgili düşünceleri, duyguları ve beklentileriyle ilgilidir. İş tatmini, çalışanların motivasyonu, performansı, bağlılığı ve işteki tutumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanların daha iyi performans gösterme, daha yüksek motivasyon ve üretkenlik sergileme ve iş yerinde daha az stres yaşama eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. İş tatmini aynı zamanda çalışanların elde tutulmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Veacesav, 2022). İş tatmini sağlayan işyerlerinin çalışanları elde tutma olasılığı daha yüksektir ve işten ayrılma ve devamsızlığı azaltmaktadır. Ayrıca, iş tatmini çalışan verimliliğini, performansını, iş kalitesini, bağlılığını artırarak ve işten ayrılmaları azaltarak kurumu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, işverenler, iş memnuniyetini artırmak ve çalışanların elde tutulmasını ve üretkenliğini artırmak için iyi çalışma ilişkilerini, yan hakları ve elverişli bir ortamı destekleyen uygulamalara odaklanmaktadır (Paolo, 2022).

Bu bölümde iş tatmini kavramının ortaya çıkışı, tarihi gelişimi, tanımları, önemi ve süreçlerdeki rolü hakkında bilgiler verilmiştir. Ancak, iş tatmininin kavramsallaştırılmasını daha iyi anlamak için, bu sürece katkı sağlayan teorik tabanın aktarılması da önem arz etmektedir. Bu nedenle, bir sonraki başlıkta iş tatmini kuramlarının neler olduğunu konusuna değinilmiştir.

1.2 İş Tatmini Kuramları

İş tatminin kavramsal geçmişinin anlatıldığı bir önceki bölümde aktarıldığı üzere, tatmin kavramı temelde bir ihtiyacın ya da isteğin karşılanması ile yaşanan rahatlamayı veya bu konudaki beklentinin karşılanmasını ifade etmektedir. Temel motivasyon teorileri ise genelde insanların belli ihtiyaçlara ulaşma isteğiyle motive olduklarını söylemektedir. Bu nedenle, iş tatmini bir ihtiyacın giderilmesini yansıttığı için motivasyon teorileri bağlamında ele alınmaktadır. Ayrıca iş tatmini ve çalışan motivasyonu arasındaki içsel bağlantı nedeniyle de, iş tatmini motivasyon teorileri bağlamında yakından incelenmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi gibi motivasyon teorileri, bireyleri işlerinde iyi performans göstermeye iten faktörleri anlamak için değerli bilgiler

sağlamaktadır. İş tatmini genellikle motivasyonun temel bir sonucu olarak görülmekte ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin işyerinde ne ölçüde karşılandığını yansıtmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998). Motivasyon ve iş tatmini, birbirinden ayrılamayacak kadar iç içe geçmiş iki kavramdır. Çünkü tatmin olmuş bir birey, davranışlarını değiştirmeye ve yeni hedeflere yönelmeye daha eğilimli olmaktadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir bireyin elde ettiği sonuçlardan memnun olması beklenmektedir. Motivasyon, insanları tatmin noktasına ulaştırmaya yönelik bir süreci ifade ederken, tatmin ise bu sürecin son aşamasını teşkil etmektedir. Özetle, bu iki kavram arasında döngüsel ve sebep-sonuç ilişkilerine dayanan bir etkileşim bulunmaktadır. İş tatmini literatürde, başlangıçta motivasyon kavramıyla birlikte sistematik bir şekilde incelenmektedir (Başaran, 1982). Bu doğrultuda, bu bölümde iş tatminine ilişkin kuramlar motivasyon teorileri kapsamında ele alın.

Motivasyon teorileri genellikle farklı bakış açılarına ve çerçevelere dayalı olarak çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Bu kategoriler tipik olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluğu içermektedir. İçsel motivasyon, dışsal ödüllere ihtiyaç duymadan, sağladığı içsel tatmin ve keyif için bir faaliyette bulunmayı ifade etmektedir. Dışsal motivasyon, dışsal ödüllere ulaşmak veya cezadan kaçınmak için bir faaliyette bulunmayı içermektedir. Öte yandan motivasyonsuzluk, bir faaliyete yönelik motivasyon veya ilgi eksikliğini temsil etmektedir. İçsel tatmine yönelik motivasyon teorilerine kapsam teorileri denilirken, dışsal öğeleri içeren teorilere ise süreç teorileri denilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada iş tatminine yönelik kuramsal taban iki ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar, kapsam ve süreç teorisi olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2014).

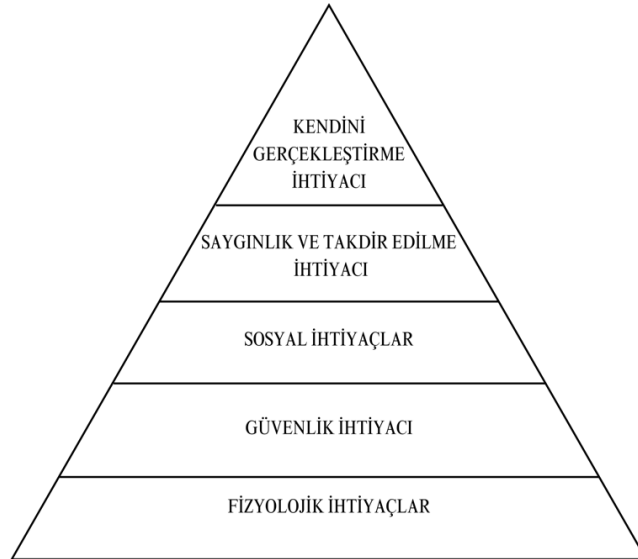
1.2.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

Motivasyon araştırmalarındaki içerik teorileri, bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaç ve arzulara odaklanmaktadır. Bu teoriler, bu ihtiyaçların yapısını, dinamiklerini ve eylemlerini incelemektedir. Performans yaklaşımı hedefleri, içsel motivasyon ve temel ihtiyaç tatmini gibi kavramları içermektedir. Bu teoriler aynı zamanda dışsal teşviklerin, iş özelliklerinin ve hedef belirlemenin bireyleri motive etmedeki rolünü de araştırmaktadır. Motivasyonu etkilemede öz kararlılık, hedefe bağlılık ve algılanan davranışsal kontrol gibi faktörlerin önemini vurgulamaktadır. İçerik motivasyonu teorileri, farklı ihtiyaçların birbiriyle ilişkisini ve bunların değişen önem düzeylerini

vurgulamaktadır. Bu teoriler, ihtiyaçların anlaşılması ve ele alınmasının bireyler ve kuruluşlar için daha iyi sonuçlar doğurabileceğini öne sürmektedir (O'Neil ve Drillings, 2012).

1.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Abraham Maslow tarafından 1943 tarihli "İnsan Motivasyonu Üzerine Bir Teori" adlı makalesinde önerilen psikoloji temelli bir teoridir. Bu teori, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda organize edilebileceğini ve üst düzey ihtiyaçların ele alınabilmesi için önce alt düzey ihtiyaçların karşılanması gerektiğini öne sürmektedir (Koroğlu, 2023). Maslow'un hiyerarşisi genellikle her biri farklı bir ihtiyaç kategorisini temsil eden beş seviyeli bir piramit olarak tasvir edilmektedir (Görener, 2023). Teori, bireylerin daha üst düzey ihtiyaçlara geçmeden önce daha alt düzey ihtiyaçları karşılamaları gerektiğini öne sürmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insan motivasyonunu ve kişisel gelişimi anlamak için bir çerçeve sağladığı için 21. yüzyılda da geçerliliğini koruduğu söylenmektedir. Psikoloji, eğitim ve yönetim dahil olmak üzere çeşitli alanlarda, hizmetleri geliştirmek ve bireylerin gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılmaya devam etmektedir (Dar ve Sakthivel, 2022). Şekil 1'de, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini gösteren bir şekilde yer almaktadır.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2014)

Şekil 1'den görüleceği üzere, beş temel ihtiyaç hiyerarşik bir model olarak sunulmaktadır. Bu modelde yer alan her bir ihtiyaç ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu bağlamda, her bir ihtiyacın neyi ifade ettiğine ilişkin bilgiler şu şekildedir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Piramidin el altında hava, su, yiyecek, barınak ve uyku gibi insanın hayatta kalması için en temel gereksinimleri içeren fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bu ihtiyaçlar yaşamın sürdürülmesi için elzem olduklarından öncelikle karşılanmak zorundadır. Ancak fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, bireyler bir sonraki ihtiyaç seviyesine geçebilmektedir. Bu ihtiyacı karşılayamayan bir bireyi, herhangi bir başka unsur için motive etmek imkansız görülmektedir. Zira, bu ihtiyaç kırılğan bir yaşama sahip insan için, hayati bir önem taşımaktadır (Poston, 2009).
- **Güvenlik İhtiyacı:** Maslow'un hiyerarşisinin ikinci seviyesi güvenlik ihtiyaçlarıdır. Bu kategori kişisel güvenlik, finansal güvenlik, sağlık ve kazalara ve zararlara karşı güvenlik ihtiyacını içermektedir. Bu ihtiyaçlar kişinin çevresine ilişkin istikrar ve öngörülebilirlik arzusunu yansıtmaktadır. Bireyler kendilerini güvende ve emniyette hissettiklerinde, daha üst düzey ihtiyaçlara odaklanabilmektedir. Bir çalışan, örgütte hem mevcut iş ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını hem de geleceğinin güvence altına alınmasını talep etmektedir. Somut olarak bu ihtiyaçlara, sosyal sigorta, sağlık kontrolleri ve emeklilik hakları örnek olarak gösterilebilir (Koçel, 2014).
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Hiyerarşinin üçüncü seviyesi sevgi ve aidiyet ihtiyacını kapsayan sosyal ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bu kategori sosyal ilişkiler, arkadaşlık, yakınlık ve başkalarıyla bağlantı kurma ihtiyacını kapsamaktadır. İnsanlar sosyal varlıklardır ve sevgi ve aidiyet ihtiyacının karşılanması duygusal refah ve genel mutluluk için çok önemli görülmektedir (Maksim, 2020).
- **Saygınlık ve Takdir Edilme İhtiyacı:** Maslow'un hiyerarşisinin dördüncü seviyesi saygınlık ihtiyaçlarıdır. Bu kategori hem özsaygı ihtiyacını (kendinden emin ve yetenekli hissetme) hem de başkalarından saygı görme ihtiyacını (tanınma, saygı ve takdir) içermektedir. Saygınlık ihtiyaçlarının karşılanması başarı, yetkinlik ve öz-değer duygusunun geliştirilmesini içermektedir (Poston, 2009).

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Piramidin en tepesinde beşinci seviye olan kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Bu, bireylerin tam potansiyellerine ulaşmaya, kişisel gelişimlerini sürdürmeye ve kendilerini gerçekleştirmeye çalıştıkları en üst düzey insan ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Kendini gerçekleştirme, kişinin yeteneklerinin farkına varmasını, yaratıcı çabalar peşinde koşmasını ve kişisel gelişim ve tatmin arayışını içermektedir. Bu ihtiyaç, kendini tamamlama ihtiyacı olarak da anılmaktadır (Koçel, 2014).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin kesin ve tartışmasız bir çerçeve olmadığını, insan motivasyonunu ve davranışını anlamak için genel bir rehber olduğunu belirtmek önem arz etmektedir. Bireyler hiyerarşinin farklı seviyeleri arasında gidip gelebilmektedir. Bu durum, durumsal pek çok faktörden etkilenmekle birlikte, kişinin tüm basamakları geçeceği iddiası da bulunmamaktadır. Ayrıca, kültürel farklılıklar ve bireysel çeşitlilikler ihtiyaçların öncelik sırasını ve nasıl karşılandığını etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi insan motivasyonunu ve davranışını anlamak için değerli bir görüş sunmaktadır. Bireyler ve örgütler farklı ihtiyaç düzeylerini tanıyıp ele alarak refahı, tatmini ve kişisel gelişimi teşvik etmek için bu teoriyi kullanabilmektedir (Rouse, 2004).

1.2.1.2 Alderfer'in Erg Kuramı

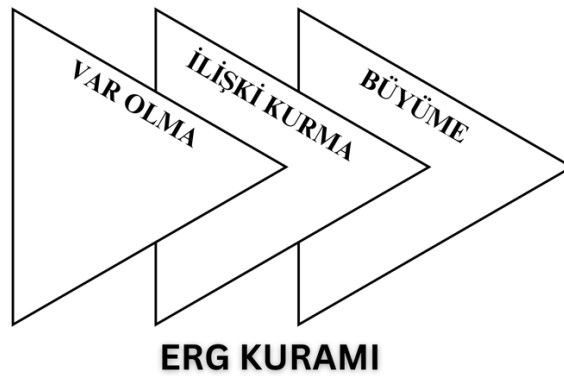
Bir diğer motivasyon kuramı ise Alderfer tarafından ortaya atılmıştır. Esasen bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini içeren teorisinin daha basitleştirilmiş halini içermektedir. Alderfer (Furnham, 2008) tarafından ortaya atılan ERG Teorisi, birey ihtiyaçlarını üç ana kategoriye ayırır, bunlar; varlık ya da var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır. Bu teori, ihtiyaçları katmanlar halinde değil, birbirini etkileyen ve bir aralık içinde bulunan kategoriler olarak tanımladığı için son derece esnek bir yaklaşım sunmaktadır (Tekin, 2018).

Maslow'un ihtiyaçları katı bir hiyerarşi içinde düzenleyen teorisinin aksine, Alderfer'in ERG Teorisi bireylerin farklı kategorilerdeki ihtiyaçları aynı anda tatmin edebileceklerini belirtmektedir. Bu teori, Maslow'un önerdiği gibi sıralı bir düzene sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, bireylerin varoluş, bağlılık ve büyüme ile ilgili ihtiyaçları

eş zamanlı olarak giderebileceğini öne sürmektedir (Li, vd., 2019). Bu teorinin önerdiği ihtiyaçlar aşağıda sıralanmaktadır.

- **Varlık İhtiyacı:** Bunlar temel maddi ihtiyaçlara yönelik gereksinimleri içermektedir. Maslow'un hiyerarşisinde yer alan, bireyin fizyolojik ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Caulton, 2012).
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaçlar Maslow'un sosyal ve dışsal saygınlık ihtiyaçlarına benzemektedir. Kişiler arası ilişkileri ve başkaları tarafından kabul edilme arzusunu içermektedir. Akrabalık ihtiyaçları, sosyal etkileşim, şefkat, anlamlı ilişkiler, iş arkadaşlarıyla kurulan bağ gibi çeşitli ihtiyaçları kapsamaktadır (Alderfer, 1969).
- **Büyüme İhtiyacı:** Bu, Maslow'un kendini gerçekleştirme ve içsel saygı kategorilerine karşılık gelmektedir. Büyüme ihtiyaçları kişisel gelişim, kendini geliştirme ve kişinin tam potansiyelini gerçekleştirmesini içermektedir. Büyüme ihtiyacı, yaratıcı olma ve beceri geliştirme fırsatlarına duyulan arzuyu ifade etmektedir (Alderfer, 1969).

Bu kuramın daha net ifade edilmesi adına, ihtiyaçlar hiyerarşine benzer bir piramit yapı tasvir edilmektedir. Ancak, ihtiyaçların esnek yapılarını ve birbirleriyle olan eş zamanlılık durumunu daha iyi temsil etmesi adına, aşağıdaki şekil tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, Alderfer'in Erg kuramına ilişkin görsel Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Alderfer'in ERG Kuramı (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Alderfer'in ERG Teorisi, işyerinde motivasyonu anlamak ve iş memnuniyetini değerlendirmek gibi çeşitli bağlamlarda ele alınmaktadır. Teori, işe bağlılığı, örgütsel iletişimi ve çalışanların performansını etkileyen faktörleri aydınlatmak için kullanılmaktadır. Genel olarak, Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un katı hiyerarşisine kıyasla daha esnek bir çerçeve sunarak insan ihtiyaçları ve motivasyonu konusunda incelikli bir bakış açısı sunmaktadır. Maddi ihtiyaçların, sosyal bağlantıların ve kişisel gelişim fırsatlarının önemini kabul ederek, kuruluşlar ve bireyler insan davranışının altında yatan çeşitli motivasyonları daha iyi anlamak için ele alınmaktadır (Hongoro ve McPake, 2004).

1.2.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinen Herzberg'in İki Faktör Teorisi, 1959 yılında Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir ve Maslow'un teorisinin ardından, literatürde en sık tekrar edilen kuram olarak bilinmektedir. Bu teori, işyerinde çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen iki faktör grubu olduğunu öne sürmektedir. Bu faktörler, motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak ifade edilmektedir. Bu teorinin geliştirildiği dönemlerde, iş tatminine ilişkin geleneksel açıklamalar, tatmin ve tatminsizliği tek bir süreklilik üzerinde uç noktalar olarak ele almaktaydı (Ewen, vd., 1966). Öte yandan Herzberg, tatmin olmanın karşısının tatminsizlik değil, tam aksine hiçbir tatminin tamamen yokluğu olarak ifade etmekteydi. Herzberg'a göre, iş tatmini sağlayan faktörler, işin içeriğiyle ilgili olan unsurları ele alırken, iş tatminsizliği yaratan faktörler ise işin bağlamını belirleyen unsurları içermektedir (Herzberg, 1968). Bir başka ifadeyle, iş tatminiyle ilgili olarak motivasyon ve hijyen faktörleri bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri, tanınma, başarı, büyüme ve ilerleme fırsatları gibi işin kendisiyle ilgili içsel faktörlerdir. Bunlar mevcut olduğunda, iş tatmini ve motivasyona yol açmaktadır. Öte yandan, hijyen faktörleri, eksik olduklarında tatminsizliğe yol açabilen, ancak mevcut olduklarında tatmini artırmadan sadece tatminsizliği önleyen dışsal faktörlerdir. Hijyen faktörlerine örnek olarak maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları ve şirket politikaları sıralanmaktadır (Alshmemri, vd., 2017).

Herzberg'in öne sürdüğü bu temel iki faktöre ilişkin kavramsallaştırma dışsal ve içsel faktörler şeklinde de olabilmektedir. Bu faktörler, aşağıda belirtildiği şekliyle örneklendirilebilmektedir.

Hijyen Faktörleri (Dışsal Faktörler): Bunlar, olmadıklarında veya yetersiz olduklarında iş tatminsizliğine yol açan, ancak mevcut olduklarında tatmini mutlaka artırmayan faktörleri ifade etmektedir. Genellikle çalışma ortamı ve işin yapıldığı bağlamla ilişkilendirilmektedir. Hijyen faktörlerine örnek olarak şunlar verilebilir:

- Şirket politikaları
- Gözetim
- Maaş
- Kişilerarası ilişkiler
- Çalışma koşulları
- İş güvenliği

Hijyen faktörlerinin iyileştirilmesi memnuniyetsizliği önlemeye yardımcı olur ancak çalışanları motive etme konusunda yetersiz kalmaktadır (Çelemlı, 2017).

Motivasyon Faktörleri (İçsel Faktörler): Motivasyon faktörleri ise işin içeriğiyle ilgilidir ve daha yüksek iş tatmini seviyeleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu faktörler mevcut olduğunda, çalışanları olumlu yönde motive olmaktadır. Motivasyon faktörlerine örnek olarak şunlar verilebilir:

- Başarı
- Tanınma
- Çalışmanın kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme
- Büyüme ve öğrenme fırsatları

Motivasyon faktörlerinin iyileştirilmesi, iş tatmininin ve motivasyonun artmasına olanak tanımaktadır (Yusoff, 2013).

Herzberg'in kuramı, iş tatmini, motivasyonun öğrenme üzerindeki etkisi, örgütlerde iş zenginleştirme çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalar da dahil olmak üzere çeşitli çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda,

Çalışanların iş tatmini sürecini anlamada önemli bir temeli teşkil etmektedir (Ladikli ve Arslan, 2023). Örgütler açısından, çalışanları motive eden ve harekete geçiren unsurları anlama konusunda anlaşılır bir yaklaşım sunmaktadır (Kkcivil, 2019).

1.2.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, 1960'larda David McClelland tarafından geliştirilen motivasyonel bir kuramdır. Bu teoriye göre, bireylerin farklı başarı ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlar işyerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, bireyler yaşam deneyimleriyle şekillenen üç temel ihtiyaa sahiptir. Bunlar, başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (McClelland, 1965).

Başarı ihtiyacı, üstün olma, zorlu hedefler belirleme ve başarılar için takdir kazanmaya yönelik güçlü bir eğilim ile ifade edilmektedir. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, kişisel başarıları tarafından yönlendirilmekte ve başarı hissi sunan görevlerde mkemmelleşmek için çaba göstermektedirler. Bu teori, yüksek başarı ihtiyacı olan bireylerin zorlu görevlerin üstesinden gelmeye, hesaplanmış riskler almaya ve hedeflerine ulaşmak için engeller karşısında sebat etmeye eğilimli olduklarını ne sürmektedir (Johnson, 1981).

Teorinin bir diğer bileşeni olan bağlanma ihtiyacı, olumlu sosyal ilişkilere, aidiyet duygusuna ve kabul görmeye duyulan istek ile ilişkilendirilmektedir. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan bireyler, başkalarıyla olan etkileşimlerinde kişilerarası bağlantılara, iş birliğine ve uyuma değer vermektedir. Sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için onay, destek ve yakın ilişkiler aramaktadırlar. Olumlu kişilerarası etkileşimlere değer vererek ekip çalışmasında etkin olmaktadır (Hitt, vd., 2006).

Teorinin son bileşeni ise g ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, başkalarını etkileme, kontrol etme ve onlar üzerinde bir etkiye sahip olma isteğiyle ilişkilendirilmektedir. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler otorite, liderlik rolleri ve çevrelerinde değişim yaratma kapasitesi ile motive olmaktadır. G ihtiyaçlarını karşılamak için etki, tanınma ve kontrol gerektiren iş pozisyonlarında yer almak istemektedirler. Bu güç ihtiyacı hem grup hedeflerine odaklanan olumlu bir biçimde hem de kişisel kontrole odaklanan olumsuz bir biçimde ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2013).

McClelland'ın teorisi, bu ihtiyaçların sabit olmadığını, yaşam deneyimleri, sosyalleşme ve kültürel faktörlerden etkilenerek değişebileceğini ne sürmektedir.

Dahası, belirli bir ihtiyaç baskın olsa da bireyler bu ihtiyaçların bir kombinasyonuna sahip olabilmektedir. Örgütsel bağlamda, ilgili teori çalışan davranışını, liderlik tarzlarını ve kariyer tercihlerini anlamak ve tahmin etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütler çalışanlarının baskın ihtiyaç profiline dayalı olarak daha iyi personel seçimi, eğitim ve motivasyon stratejileri için bu teoriden faydalanmaktadır (Koçel, 2014).

Temel olarak kapsam teorileri bağlamında bu dört kuram ele alınmaktadır. Ancak, bu kuramlar birbiriyle doğrudan bağlantı olmakla birlikte, birtakım farklılıkları barındırmaktadır. Son olarak, süreç teorilerine geçmeden önce bu teoriler arasındaki ilişkinin kısaca bahsedilmesinde yarar görülmektedir. Bu doğrultuda, kapsam teorilerine ilişkin özet bilgilerin yer aldığı Tablo 1 aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Fizyolojik	Var olma	Hijyen	
Güvenlik			
Sosyal	Bağlanma		Bağlanma
Saygınlık	Büyüme	Motivasyon	Güç
Kendini Gerçekleştirme			Başarı

Temelde motivasyonun altında yatan kavram, bireylerin bazı ihtiyaçlarını tatmin etmek için bazı hedeflere ulaşmaya çalıştıkları bazı itici güçleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda Tablo 1 incelendiğinde, tüm kapsam teorilerinin en temelde benzer şeyleri ifade ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanları motive etmek için ve dolaylı olarak iş tatmini sağlamak adına literatürde kullanılan kapsam teorileri bu şekilde özetlenebilmektedir. Bir sonraki başlıkta süreç teorilerinden bahsedilmiştir.

1.2.2 Süreç Teorileri

Bir önceki bölümde bahsedilen kapsam teorileri temel olarak bireyin herhangi bir davranışa yönlendiren faktörleri belirlemeye odaklanmaktadır. Ancak, kapsam teorilerinin güdülemenin karmaşık sürecini yeterince açıklayamaması, süreç teorilerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Kapsam teorilerinden farklı olarak, süreç teorileri bireylerin çalıştıkları ortamda hangi amaçlar doğrultusunda nasıl motive

edilebilecekleri sorusuna odaklanarak bu davranışları nasıl tekrarlayabileceklerini ya da tekrarlamamalarının nasıl sağlayabileceğini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2014). Bu bölümde, süreç teorilerinden üç tanesine değinilmiştir. Esasen beklenti ve eşitlik kuramı olarak iki ana başlıkta da incelenebilmektedir. Zira, Vroom'un beklenti teorisi, Lawler-Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, bu başlıkta Vroom'un beklenti teorisi, Lawler-Porter'ın geliştirilmiş beklenti teorisi ve Adams'ın eşitlik teorisi aktarılmıştır.

1.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, süreç teorileri arasında en bilinenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu teori, bir bireyin motivasyonunu, bir hedefe yönelik çabalarının belirli bir ödülle sonuçlanacağına olan inançla, o hedefe verdiği önem doğrultusunda şekillendiğini öne sürmektedir. Bir başka ifadeyle, bireylerin davranışlarının sonuçlarına ilişkin beklentilerine ve çabalarının bu sonuçlara yol açacağına ne derece inandıklarına odaklanan bir motivasyon teorisidir. İlgili teori, bireylerin eylemlerinin arzu edilen bir neticeyle sonuçlanacağını beklediklerinde belirli bir şekilde hareket etmeye motive oldukları fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak bu kuram, bireylerin eylemlerinin sonuçlarına ilişkin beklentilerine ve bu sonuçlara verdikleri değere bağlı olarak belirli bir şekilde hareket etmeye motive olduklarını öne sürer. Beklenti teorisi üç temel bileşen üzerine inşa edilmiştir. Bunlar, beklenti, araçsallık ve değerlilik (valens) olarak ifade edilmektedir (Vroom, vd., 2015).

Beklenti, bireyin çabasının başarılı bir performansa yol açacağına dair inancını ifade etmektedir. Bu durum, çabanın istenen performans düzeyiyle sonuçlanacağına dair algılanan olasılığı değerlendirmektedir. Diğer bileşen olan araçsallık, başarılı performansın belirli sonuçlara veya ödüllere yol açacağı inancını ifade etmektedir. Dolayısıyla, performans ve sonuçlar arasındaki algılanan bağlantıyı incelemektedir. Son bileşen olan değerlilik ya da valens ise bireyin sonuçlara veya ödüllere verdiği değer veya çekicilik olarak tarif edilmekte ve sonuçların birey için önemini yansıtmaktadır (Alsat, 2016)

Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin çabalarının iyi performansa yol açacağına, iyi performansın ödüllendirileceğine ve ödüllerin arzu edilir olduğuna inandıklarında çaba göstermeye motive olduklarını öne sürmektedir. İlgili teori, bireylerin çaba-performans-sonuç ilişkilerine dair algılarını ve bu algıların işyerindeki motivasyon ve

davranışlarını nasıl etkilediğini anlamının önemini vurgulamaktadır. (Şahin ve Tabak, 2017).

1.2.2.2 Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'ın geliştirdiği bu teorisi, Vroom'un modelini temel alarak geliştirilmiştir. Bu teori, bir grup içinde çalışmanın bireylerin çabaları ile beklenen sonuçlar arasındaki ilişkiye dair algılarını nasıl etkilediğini açıklayarak bu modellerin kolektif bağlamlara uygulanabileceğini öne sürmektedir. Bu model, iş tatmini ve motivasyon bağlamında çaba, performans ve ödüller arasındaki karmaşık ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, çabanın performansa ve performansın sonuçlara yol açtığı inancına odaklanan beklenti teorisinin temeline dayanmaktadır (Bölükbaşı, 2015). İş tatmini sadece gerçek ödüllerden değil, aynı zamanda harcanan çabaya kıyasla bu ödüllerin hakkaniyetine ilişkin algıdan da etkilenmektedir. Model, çaba, performans ve ödüller arasında açık ve pozitif bir korelasyon olduğunda ve ödüllere birey tarafından değer verildiğinde yüksek memnuniyet düzeylerinin daha olası olduğunu öne sürmektedir (Lawler ve Suttle, 1973).

Vroom'un teorisine ek olarak, bu kurama göre bireyler, valens (değer) ve beklenti faktörleriyle motive olsalar bile, yüksek çaba harcamalarına rağmen bu durum her zaman yüksek performansla sonuçlanmayabilir. Bu durumda, bilgi-yetenek ve algılanan rol değişkenleri devreye girmektedir. Örneğin, bireyin belirli bir konuda yetersiz bilgi veya yeteneğe sahip olması, motive olmasına rağmen yeterli performans sergileyememesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde, bireyin örgüt içinde kendisine atfettiği rol, hedefleri ve amaçları belirlemede etkili olup, bu da performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Özetle, bu teori bireyin tatmin olması için valens ve beklenti kavramlarının yeterli olmadığı, aynı zamanda diğer değişkenlerin de önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Koçel, 2014).

1.2.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi

1960'ların başında John Stacey Adams tarafından ortaya atılan Adams'ın Eşitlik Teorisi, işyerinde adil muameleye odaklanan bir motivasyon teorisidir. Teori, bireylerin başkalarıyla ilişkilerinde, özellikle de başkalarınınkine kıyasla kendi girdileri (çaba, katkı) ve sonuçları (ödüller, takdir) arasındaki denge açısından adalet ve hakkaniyetle motive olduklarını öne sürmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin bir duruma katkıda bulundukları ile karşılığında aldıkları arasında algılanan

bir dengeyi korumaya çalıştıklarını ve bu dengeyi başkalarının girdileri ve sonuçlarıyla karşılaştırarak değerlendirdiklerini ileri sürmektedir (Hasdemir, 2023). Eşitlik Teorisine göre bireyler, girdilerinin çıktılara oranının diğerlerinininkine benzer olduğu durumları adil ya da algılanan bir dengesizliğin olduğu durumları adaletsiz olarak algılayabilirler. Algılanan adaletsizlik durumunda, bireyler girdilerini, çıktılarını veya adalet algılarını ayarlayarak dengeyi yeniden kurmak için motive olabilmektedirler (Demirkaya ve Kandemir, 2014) .

Ayrıca, bu teori çalışan motivasyonu, iş tatmini ve performansını anlamak için çeşitli örgütsel bağlamlarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Araştırmalar, eşitlik algılarının çalışan tutumları, davranışları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Teori ayrıca ücret adaleti, terfi kararları ve işyerindeki kişiler arası ilişkiler gibi konuları incelemek için de kullanılmaktadır (Arslan, 2022).

Bu bölümde, iş tatminin kuramsal altyapısını teşkil eden motivasyon teorilerine değinilmiştir. İş tatmininin motivasyon aracılığıyla gerçekleşmekte olması sebebiyle, çalışan motivasyonunun nasıl sağlanacağına dair araştırmalar, bu kavramın kuramsal temelinde önemli bir rol oynamaktadır. Her ne kadar motivasyon kuramları, iş tatmininin anlaşılmasında mühim bir görev görüyor olsa da bu yapının doğasının daha iyi kavranabilmesi için iş tatminin boyutlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde iş tatminin boyutları ele alınmıştır.

1.3 İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, bireylerin iş ortamlarına yönelik algılarını, duygularını ve tutumlarını yansıtan çeşitli boyutları kapsayan çok yönlü bir yapıdır. Çeşitli çalışmalar örgütsel adalet, liderlik, iş özellikleri ve kişisel özellikler gibi faktörlere dayalı olarak iş tatmininin farklı boyutlarını tanımlamıştır. Bu boyutlardan ön plana çıkan en önemli unsur ise işin kendisi ve niteliği olarak bilinmektedir. Bu boyut, bireylerin iş rolleriyle ilgili görev, sorumluluk ve zorluklardan duydukları memnuniyeti yansıtmaktadır. İşin niteliğini ve dolayısıyla iş tatmini etkileyen beş farklı boyut bulunmaktadır. Bunlar, özerklik, çeşitlilik, görevin niteliği, görevin önemi ve geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Ünler, 2006).

Bir başka boyut ise iş tutumudur. Bu boyut, bireylerin iş rollerine ve çalışma ortamlarına yönelik genel tutumlarını, duygularını ve algılarını kapsamaktadır. Bireyin

mutlu olduğu iş, kişinin tatmin olmasını sağlar. Günümüzde, iş metotlarının rutinleşmiş olmasıyla birlikte, yöneticiler çeşitli önlemler alarak farklı fikirler üretmeye odaklı çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca güven de önemli bir iş tatmini boyutu olarak görülmektedir. Bu boyut, bireylerin istihdam durumlarına ilişkin istikrar, öngörülebilirlik ve güven duygularını yansıtmaktadır (Kim, 2022).

Bir başka önemli boyut ise işten elde edilen ücret olarak bilinmektedir. Bu boyut, bireylerin gelirlerinin düzeyi, tutarlılığı ve adilliğı konusundaki memnuniyetlerine odaklanmaktadır. Ücret, bireylerin maaşlarından, sosyal haklarından ve genel ücretten duydukları memnuniyeti yansıtmaktadır. Ayrıca çalışma koşulları ve iş yeri çevresi de önemli bir boyut olarak ön plana çıkmaktadır. Bu boyut, bireylerin çalışma ortamlarındaki fiziksel koşullardan, tesislerden ve kaynaklardan duydukları memnuniyetle ilgili görülmektedir. İş yeri çevresinde, bireylerin amirlerinin desteğı, rehberliğı ve liderlik tarzı önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, iş yerindeki meslektaşlar arasındaki ilişkilerin, iş birliğinin ve ekip çalışmasının kalitesine de iş tatminini etkileyen önemli bir boyut olarak bilinmektedir (Lam, 1995).

Terfi ve yükselme olanakları da iş tatmininin boyutları arasında yer almaktadır. Bu boyut, bireylerin kurum içinde kariyer ilerlemesi, büyüme ve gelişme beklentilerinden duydukları memnuniyetle ilgili olmaktadır. Çalışanın mevcut iş standartlarını yükseltmek, bireylerin daha fazla başarı güdüsü ile hareket etmelerine yol açmaktadır. Bireyler terfilerdeki adaleti gözlemlemekte ve takip etmektedir, bu durumun adaletli olduğunu düşündükleri takdirde iş tatminleri yükselmektedir. Bu durum yalnızca ücret ya da maaşla ilgili değil, sosyal statüyle de bağlantılı görülmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Bir diğer önemli boyut ise işyerinde kurulan beşeri ilişkinin yapısıdır. Bu boyut, bireylerin kurum içindeki genel atmosfer, kültür ve değerlere ilişkin algılarını ifade etmektedir. Farklı karakterlere sahip birçok bireyin bir araya gelerek aynı amaç doğrultusunda hareket etmek durumunda kaldığı işyerleri, ekip ruhunun ve örgüt kültürünün önemini artırmaktadır. Çalışanların bu konudaki süreçlere dair algıları, iş tatmininin oluşumunda etkin bir rol oynamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

Son olarak, işin dizayn ediliş biçimi de iş tatmini açısından önemli bir boyut olarak bilinmektedir. Bu boyut, bireylerin iş rolleri ve sorumluluklarının yapısı, organizasyonu ve özellikleriyle ilgilidir. Bu durum, bireylerin iş rollerine ve çalışma

ortamlarına yönelik genel tutumlarını, duygularını ve algılarını kapsayan iş tutumları ile bağlantılı görülmektedir. Bu durumla birlikte, bireylerin içsel motivasyonu, amaç duygusu ve iş rollerinden elde ettikleri tatmin, çalışanın genel olarak işten elde ettiği memnuniyeti etkilemektedir. Bu durum, bireysel ve örgütsel faktörlerle birlikte değerlendirilmektedir (Özpehlivan, 2019).

1.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında işe yönelik tutumlar, ilgi alanları, iş becerileri ve iş duyguları gibi psikolojik faktörler; çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim, liderlerle etkileşim ve farklı çalışan türleriyle etkileşim gibi sosyal faktörler; çalışma ortamı, çalışanların fiziksel durumu, çalışma süresi düzenlemeleri, iş ekipmanı, hava sirkülasyonu ve çalışan sağlığı gibi fiziksel faktörler ve ücret veya tazminat, sosyal güvenlik, yan haklar ve sağlanan olanaklar gibi finansal faktörler yer almaktadır. İş tatminini etkileyen diğer faktörler arasında çalışma ortamı, görevin kendisi, iş güvenliği, ücretler, maaşlar, dereceler, tanınma ve denetim yer almaktadır. Ayrıca, çalışma koşulları, iş özerkliği ve iş-aile çatışması gibi faktörlerin de iş memnuniyetini etkilediği bulunmuştur (İşpirli ve Kaan, 2023). Genel olarak, bu faktörler çalışanlar arasında iş tatmini düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İş tatmini, tutumların bir bileşeni olarak kabul edilir ve duygusal, bilişsel, ekonomik ve fiziksel alt faktörlerini içermektedir. Duygusal faktör, işgörenin işle ilgili duygusal tepkilerini içerir ve bu davranışlar, ofis içinde çalışanların zihinsel, fiziksel sağlıklarıyla birlikte kişisel fizyolojik ve psikolojik durumlarını da yansıtabilmektedir. Örneğin, bir işte başarılı olmayı etkileyen faktörlerden biri, kişinin ekip arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin kalitesi olabilmektedir. Bilişsel faktör, işin bilinciyle ilgili olup, yapılan işin farkında olma motivasyonunu desteklemektedir. Ekonomik faktör ise çalışanın maddi kazançlarını içerir ve maaş, primler, yan haklar gibi ekonomik ödemeler çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir (Putur, 2023).

Fiziksel faktör, çalışanların iş ortamında fiziksel olarak sağlıklı ve güvende hissetmelerini kapsar. İşin fiziksel koşulları, çalışanın işe olan fiziksel tatminini etkilemektedir. Örneğin, iş ortamının güvenli olması, ergonomik çalışma koşullarının sağlanması ve işin fiziksel olarak yorucu olmaması, çalışanların iş tatminini artırabilmektedir (Putur, 2023).

İş tatminini etkileyen faktörler literatürde genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve hizmet süresi gibi kişinin kişilik, karakter ve sosyo-demografik bilgilerini içeren ögeler yer almaktadır. Örgütsel faktörler arasında ise ücret ve terfi olanakları, işin kendisine ait unsurlar, çalışma şartları, iletişim gücü ya da kolaylığı, liderin davranışları ve çalışan kişinin arkadaşlarını da kapsayan iç çevresi gibi unsurlar yer almaktadır (Aşık, 2010). Bu nedenle, bu çalışmada da iş tatminini ya da iş doyumunu etkileyen faktörler iki ana başlık altında ele alınmıştır.

1.4.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini, çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarını ve bu ortamla nasıl ilişki kurduklarını şekillendiren çeşitli bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler, bireylerin işyerindeki genel refahını ve performansını belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Birçok çalışma, iş memnuniyetini etkileyen bireysel boyutları araştırmış ve kişisel özellikler, işle ilgili faktörler ve örgütsel dinamikler arasındaki karmaşık etkileşime ışık tutmaktadır. Nitekim Yakup (2023) yaptığı çalışmada iş tatminini etkileyen pek çok bireysel unsuru ifade etmektedir. Bunlar arasında yaş, ön plana çıkan önemli bir bireysel etken olarak bilinmektedir. Araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle gençlerin iş ortamındaki beklentileri, mezun olduktan sonra iş hayatına atılmaları sırasında duydukları mutluluk ve heyecanla tatmin duygusunu yaşamalarını sağlamaktadır. Ancak, zaman ilerledikçe gençlerde iş tatmini azalmaktadır, çünkü iş ortamındaki gerçeklik, gençlerin önceden oluşturdıkları beklentilerle uyumsuz olabilmektedir. İş tecrübesi arttıkça, bu düşünüş eğilimi gözlemlenirken, aynı zamanda iş tecrübesi kazandıkça iş tatmini hissiyatının arttığı gözlemlenmektedir. Tecrübe arttıkça bireyin beklentileri değişmekte ve daha gerçekçi hale gelmektedir (Yakupoğlu, 2023).

Cinsiyetin iş tatmini ile arasındaki ilişkiye dair çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ifade etmekte, kadın çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu belirtmektedir (Aydınlı, 2005). Öte yandan bazı çalışmalar ise cinsiyet ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlayamamıştır (Toker, 2007). Medeni durum açısından

bakıldığında, tek başına yaşayan bireyler, yaşam yolculuklarında daha çok yalnızlık hissi ve bireysel kararlar alma eğiliminde olabilmektedir. Öte yandan, evli bireyler daha fazla sorumluluk hissetmektedir. Evlilik, iş yeri içindeki adaptasyon sürecini, bireylerin psikolojik olarak daha somut ve gerçekçi bir bakış açısıyla hızlandırdığı için bu sorumluluk duygusunu artırabilmektedir. Bu bağlamda, ilgili yazında bu konudaki teorik bilgiler tartışmalı olduğu gibi, ampirik çalışmalar da aradaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde açıklayamamıştır. Bu bağlamda, genel olarak medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir (Azim, vd., 2013).

İş tatminini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri de içsel motivasyon kavramıdır. Başarı duygusu ve özerklik gibi işlerinin içsel yönlerinden memnuniyet duyan bireylerin daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama olasılığı daha yüksektir. İçsel motivasyon, bireylerin görevlerinde anlam ve tatmin bulduğu, memnuniyet ve bağlılığın artmasına yol açan iş zenginleştirmesi ile yakından bağlantılı bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen bir diğer önemli bireysel faktör de kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdur. Bireyler kişisel değerlerinin kurumun değerleri ve misyonuyla uyumlu olduğunu algıladıklarında, iş tatmini ve işlerinde bir amaç duygusu yaşama olasılıkları daha yüksektir (Özcan, 2022).

Ayrıca bireylerin kişilikleri iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uyumluluk, vicdanlılık ve duygusal istikrar gibi kişilik özellikleri iş tatmini ile ilişkilendirilmiş olup, olumlu özellikler sergileyen bireylerin rollerinde daha yüksek düzeyde tatmin yaşama olasılıkları daha yüksek görülmektedir. Bireysel kişilikler ve iş özellikleri arasındaki etkileşim, kişisel özelliklerin iş tatmini sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamının önemini vurgulamaktadır (Judge, vd., 2002).

Son olarak, bilgelik, dayanıklılık ve psikolojik iyi oluş gibi aktörler, iş memnuniyetini etkileyen bireysel özellikler olarak tanımlanmıştır. Daha yüksek düzeyde bilgelik ve dayanıklılığa sahip bireyler, iş yerindeki zorlukların üstesinden gelmek için daha donanımlıdır ve bu da iş memnuniyetinin ve genel refahın artmasına yol açmaktadır. Stres yönetimi ve duygusal dayanıklılık gibi faktörleri içeren psikolojik esenlik, çalışanların iş tatmini düzeylerinin şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Hasanuddin vd., 2021).

Sonuç olarak, bireysel faktörler işyerinde iş tatmini sonuçlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşlar, bu bireysel boyutları anlayarak ve ele alarak,

Çalışanların refahını, motivasyonunu ve genel iş memnuniyetini teşvik eden destekleyici ve ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Bu anlatılan doğrultusunda, iş tatmini ve bireysel özellikler arasındaki ilişkinin ardından, örgütsel faktörler ele alınmıştır.

1.4.2 İş Tatminini Etkileyen rgtsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanlar arasında iş memnuniyetini şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler, bireylerin rollerini nasıl algıladıklarını ve işlerine nasıl bağlandıklarını etkileyen çalışma ortamının, liderlik uygulamalarının ve örgüt kültürünün çeşitli yönlerini kapsamaktadır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret ve maaş, amirlerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt tarafından sağlanan faydalar, iş görevleri, örgütsel davranış, işin yapısı, çalışma ortamı, denetim, yönetim biçimi, terfi imknı, ödüllendirme, iş yükü, iş kontrolü ve desteği, çalışma koşulları, iş özerkliği ve iş-aile atışması yer almaktadır. Bu faktörlerin iş tatmini üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş üzerinde daha fazla kontrol sağlanması ve iyi bir örgüt iklimi daha iyi psikolojik esenliğe ve iş memnuniyetinin artmasına yol açmaktadır. Kuruluşların olumlu bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için bu faktörleri göz önünde bulundurmaları önemli bir rol oynamaktadır (Ariani ve Mugiastuti, 2022).

İş tatminini etkileyen kritik bir örgütsel faktör, algılanan örgütsel destektir. rgtleri tarafından desteklendiğini hissedenden çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama olasılığı daha yüksek görülmektedir. Örgütsel destek, iş kontrolünü olumlu yönde etkileyebilmekte ve bu da çalışanlar arasındaki iş tatmini düzeylerini etkilemektedir (Li vd., 2020).

Ayrıca yönetim tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine katıldığı ve fikirlerinin değerlendirildiği bir yapıya sahip olduğunda, bu durum çalışanların motivasyonunu artırabilir ve değer gördüklerini hissetmelerine olanak tanıyarak şirketin uzun vadeli başarısına olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Bu durum, dolaylı olarak çalışanlarda iş tatminini artırmaktadır (Diş, 2021).

Ek olarak çalışma ortamı, iş tatminini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür; pozitif, destekleyici ve adil bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla bağlantılı olarak

denetim uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların iş tatminini artırabilmektedir çünkü etkili denetim süreçleri, adalet ve şeffaflık sağlayarak çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir (Diş, 2021).

Bir kurumun liderleri tarafından benimsenen yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımı, çalışma ortamının ve dolayısıyla iş memnuniyetinin şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin katılımcı ve kapsayıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi ve onların girdilerine değer vermesi, iş memnuniyetini artırma eğiliminde olmaktadır. Kendilerine kulak verildiğini ve değer verildiğini hisseden çalışanların rollerinde sahiplenme, bağlılık ve tatmin duygusu yaşamaları daha olası olarak görülmektedir (Sypniewska, 2014).

Çalışma ortamı ve iş arkadaşlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Etkili iletişim ve iş birliği gibi olumlu sosyal etkileşimler iş tatmini düzeylerini artırmaktadır. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar, örgüt kültürü ve liderlik uygulamaları gibi faktörler de iş tatminini etkilemede önemli rol oynamaktadır. Çalışanların en iyi şekilde gelişmesine olanak tanıyan ve uygun ödüller sağlayan elverişli ve olumlu bir iş ortamı iş tatminini artırabilmektedir. Ayrıca, iş ortamının iş tatmini aracılığıyla çalışan performansı üzerinde olumlu bir dolaylı etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamının iş tatmini üzerindeki etkisi yakından ilişkilidir ve iş tatminini teşvik etmek için iyi bir çalışma ortamına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Genel olarak, olumlu bir çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla olumlu sosyal etkileşimler daha yüksek iş tatmini seviyelerine katkıda bulunmaktadır (Tenteriz, 2020).

Bu bölümde, iş tatminin etkileyen unsurlardan bahsedilmiştir. Bu konuda literatür iki ana başlık altında bağlantıları incelenmektedir. Bu kategori genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Öte yandan, ilgili yazın örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha tutarlı ve anlamlı olduğunu belirtmektedir. Bir sonraki bölümde, iş tatmini ile yakından ilişkili olan birtakım örgütsel davranış kavramları ele alınmıştır. Bu nedenle, bu başlık iş tatminini etkileyen faktörler başlığı altında, ayrı birer alt başlık olarak incelenmiştir.

1.4.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte, sosyal psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların bakış açıları arasında ortak bir tanım bulmakta zorluk yaşandığı bir konu haline gelmiştir. Özellikle 1970 sonrasında literatüre yansıyan araştırmalarda farklı tanımların ortaya konduğu gözlemlenmektedir. Morrow'un bir araştırmasına göre, örgütsel bağlılık için 30 farklı tanım bulunmaktadır. Bu farklı tanımların ortaya çıkmasının sebebi, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin gelişimine dair farklı görüş ayrılıklarıdır. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmayı hedefler. Yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı benimseyen çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda daha fazla çaba harcadığı gözlemlenmektedir (Kök, 2006). Armstrong ve Taylor'a göre, pozitif durumları benimseyen kültürel özelliklere sahip olmanın yönetim ihtiyacına karşılık, liderlerin düzeltmeleri, hedefleri ve sorumlulukları benimsemeleri önemli görülmektedir. Ortak bir hedefe ulaşmak ve standartları karşılamak, performansa dayalı bir yönetim anlayışının temelidir. Emeklerinin karşılığını alan bireyler, örgüte karşı sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedirler. Üst düzey yöneticilerin odak noktası, güvene dayalı bir yaklaşım ve stratejik hedeflere doğru ilerlemektir (Kızıltan, 2023).

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında iş memnuniyetini şekillendirebilecek önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, örgüte güçlü bir bağlılık duygusunun iş tatmini seviyelerini ve genel olarak işe bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş disiplini arasındaki ilişki, destekleyici ve ilgi çekici bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır (Choi vd., 2021).

1.4.4 Örgütsel Stres

İş yaşamında karşılaşılan stres, uzmanlar tarafından bir hastalık olarak tanımlanmaktadır. Bu stres, bireyin içsel faktörlerinden kaynaklanabileceği gibi çevresel değerlendirmelerden de etkilenebilmektedir. Örneğin, ani gelen mail trafiği veya gün içinde verilmeyen işler stres yaratabilir. Ofis içindeki mobbing de stres kaynağı olabilmektedir. Çalışanlar arasında doğru iletişim kurulamaması da içsel mutsuzluğa neden olabilmektedir. Fiziksel sorunlar da iş hayatında etkili olabilir;

örneğin, ofis sıcaklığının uygun olmaması veya ışık ayarının yetersiz olması gibi faktörler negatif etkiler yaratabilmektedir (Yılmaz, 2022).

Örgütsel stresin iki önemli boyutu bulunmaktadır. Birincisi, iş stresi insan sağlığını önemli ölçüde etkileyebilir ve işle ilgili koşullar özel yaşamı da etkileyebilmektedir. Bu durum sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. İkinci boyut ise örgütsel stresle başa çıkma eksiklikleridir. Yapılan çalışmalarda, iş yükü arttıkça olumsuz duyguların arttığı gözlemlenmektedir. Bu ruhsal yorgunluk, fiziksel sağlığı olumsuz etkileyebilmektedir. Günümüzde hızla değişen iş sistemlerine uyum sağlamak da zorlaşmaktadır. İş her zaman bir tercih olmayabilir ve yaşam koşulları, kişiyi farklı bir sektörde çalışmaya yönlendirebilmektedir (Eriş, 2018).

İki yönlü bir şekilde ifade edilen örgütsel stres, doğru bir süreç yönetimiyle iş tatminini artırabilir ve mutlu çalışanlara neden olabilmektedir ancak süreç yönetimi doğru yürütülmediğinde iş doyumunu azalabilmektedir. İşe ayrılan sürenin artması ve hata payının yükselmesi gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir (Tenteriz, 2020).

Örgütsel verimliliğin fark edilmesi genellikle yöneticilerin hatalarının ortaya çıkmasıyla anlaşılır. İç ve dış çevre faktörleri örgütsel stresin nedenleri arasında yer almaktadır. Örgütün fiziksel etkenlerinden kaynaklanan stres, iş güvenliği, aydınlatma, ofis gürültüsü gibi faktörlerle ilişkili görülmektedir (Arıcı, 2020).

Yapılan bir çalışma, 22 ülkede elde edilen örneklem üzerinden stres kaynaklarının değerlendirilmesinde cinsiyetle ilgili bağlantılar olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki strese, erkeklerin davranışlarının daha fazla öfkeli olduğu rapor edilmiştir. Sosyal beklentilerin stresle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kaymaz, 2019).

Örgütsel stres ve iş tatmini arasındaki ilişki, psikoloji, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında kapsamlı araştırmalara konu olan karmaşık ve çok yönlü bir ilişki olarak görülmektedir. Birçok çalışma, işle ilgili baskı, iş talepleri ve kişiler arası çatışmalar gibi örgütsel stres faktörlerinin çalışanların iş tatmini düzeylerini nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Bu ilişkiyi anlamak, destekleyici bir iş ortamı yaratmak isteyen kuruluşlar için çok önemli görülmektedir. Bu konuda araştırmalar, stresin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve stresin artmasının iş tatminini, gecikmeyi ve devamsızlığı azaltabileceğini ve hatta işi terk etmeye yol açabileceğini göstermektedir (Sullivan ve Bhagat, 1992).

Bu bağlamda, stres kaynaklarının iş tatmini üzerindeki etkisinin önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle, iş streslerinin kaynaklarını anlamak, iş tatmininin doğasını anlamak için önemli görülmektedir. Bu bağlamda, aşağıda yer alan Tablo 2’de stres kaynakları sınıflandırılmıştır (Toksoy, 2017).

Tablo 2. İş Tatminini Etkileyen Stres Faktörleri

Örgütsel Rolle İlişkili	Örgüt Kültürüyle İlgili	Kariyer Gelişimiyle İlgili
Rol çatışması	Örgüt kültürü	Terfi
Rol belirsizliği	Örgüt yapısı ve iklimi	İş güvenliği eksikliği
Aşırı rol yüklenmesi	Statü düşüklüğü	Hırs ve başarı
Eksik rol yüklenmesi	Uyum sağlama	Performans değerlendirme
	Bürokratik engeller	
	Kararlara katılma durumu	

Tablo 2’de görüleceği üzere, çalışanların maruz kalabileceği pek çok stres faktörü yer almaktadır. Bunlar en temelle örgütsel rolle, örgüt kültürüyle ve kariyer gelişimiyle ilgili stres faktörleri olarak sınıflandırılmaktadır. İş tatmini ve örgütsel stres arasındaki ilişkinin doğası ve stres kaynaklarının çokluğu, stresi azaltma yöntemlerinin önemini artırmaktadır. Bu konuyla ilgili Eriş (2018), örgütsel stresi azaltma yöntemlerini sıralamıştır. Bunlar, bireylerin kendi algı ve tutumlarına dayanarak geliştirdikleri yöntemler, uyku düzen, beslenme alışkanlığı gibi beden ile ilgili yöntemler, son olarak ise egzersiz ve beden hareketleri gibi sağlıkla ilgili faktörleri kapsamaktadır.

1.4.5 Güven ve Örgütsel Adalet

Yönetici-çalışan ilişkisi, motivasyonlarını bekledikleri getirilerle sağlamaları ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerde bulunmaları bağlamında, temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenin temel kaynaklarından biri olan örgütsel adalet, bireylerin kurumlardaki adalete değer vererek davranışlarını sergilemelerini, kuruma karşı hissettikleri bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulanan prosedürlerdeki adalet, liderlerin çalışanlarına haklarına ve kişisel değerlerine saygı göstermesini yansıtan bir göstergedir. Kişinin örgüt içindeki bağlantılarının güvene dayalı olması, iş beklentilerini karşılamada ve iş tatminini artırmada yetenek ve becerilere olumlu yönde etki etmektedir. Organizasyona karşı

duyulan güven, bireyin işine daha fazla bağlılık göstererek daha yüksek bir verimlilik elde etmesine katkı sağlar (Bidarian ve Jafari, 2012).

Güven duygusu, olumlu davranışları teşvik eder ve işe karşı olumlu bir yönelim oluşturur. Bu davranışların etkileyen faktörleri arasında güven kavramı, araştırmalarca önemli bulunmaktadır (İşcan & Sayın, 2010). Stratejiyi etkili bir şekilde uygulamak için örgüt işlevlerinin başlıca rolleri olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim işlevlerini kullanmak gerekmektedir. Planlama, doğru bir plan düzeni getirerek israfı önler ve şirket içinde finans gibi birçok kavrama destek niteliği taşır. Sorulara düzen getirerek kimin, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacağını belirleyerek yanıtlar sağlar (Çetintaş, 2016).

Bu anlatılanlar bağlamında çok sayıda çalışma, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğunu tutarlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Araştırmalar, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet de dâhil olmak üzere örgütsel adalet algılarının, çalışanlar arasında daha yüksek iş tatmini düzeyleriyle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Kendilerine adil davranıldığını, karar alma süreçlerinde söz sahibi olduklarını ve amirleri ve iş arkadaşları tarafından saygıyla muamele gördüklerini düşünen çalışanlar daha fazla iş tatmini bildirme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca, işyerinde daha yüksek düzeyde adalet algılayan çalışanlar genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini ifade ettiklerinden, örgütsel adalet iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi, tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar arasında gözlemlenen farklılıklarla birlikte, farklı çalışan grupları arasında değişiklik gösterebilir. Bu durum, bireysel özelliklerin örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini göstermektedir (Hao vd., 2016).

1.5 İş Tatminin Sonuçları

İş tatmininin etkisi oldukça geniştir ve hem bireyler hem de kuruluşlar için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların iş rollerinden ve çevrelerinden duydukları memnuniyet ve tatmin olarak tanımlanan iş tatmini, çalışanların refahını, performansını ve örgütsel başarıyı etkileyen çeşitli yönleri etkilemektedir. İş tatmini hem bireyler hem de kuruluşlar için oldukça geniş kapsamlı bir konudur, çünkü çalışanların iş rolleri ve çevreleriyle olan memnuniyetini içeren iş tatmini, bir dizi farklı yönetimi etkileyen sonuçları tetiklemektedir. Bu sonuçlar sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel etkiler de yaratmaktadır. Ancak, iş tatmini kurumlarda

kolaylıkla elde edilen bir şey değildir ve etkili bir şekilde ortaya çıkabilmesi önemlidir (Teoman, 2023).

Bağlılık, çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal doyumlarını sağladıklarında işlerini tam anlamıyla sahiplenmelerini ifade etmektedir. Bu durum, kurum içindeki liderlerin motivasyon ve bağlılığı önemli ölçüde sağlamaları gerektiği anlamına gelmektedir. Ancak bu şekilde şirket içinde sürdürülebilirliği artırabilmektedirler (Teoman, 2023).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalarda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Geleneksel düşünceye göre, bu iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğu ve yüksek iş tatmini ile doğru orantılı olarak yüksek performans elde edileceği düşünülmektedir. Ancak, iş tatmini faktörüne liderler tarafından yeterince önem verilmemesi, kurumlardaki verimliliğin azalmasının önemli bir etmen olarak görülmektedir (Teoman, 2023).

Yaşam tatmini, bireyin iş yaşamında elde ettiği başarılar ve kaliteli sonuçlara dayalı olarak genel yaşam memnuniyetini etkilemektedir. İşinde mutlu olan bir kişinin genel sağlığını da olumlu yönde etkilediği araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, mutlu bir iş yaşamına sahip olan bir kişi, genel yaşam memnuniyetini artırabilmektedir. İş tatminsizliğinin semptomları arasında yorgunluk, iştahsızlık, baş ağrısı ve mide bulantısı gibi fiziksel ve tutumsal değişkenler yer alabilmektedir (Teoman, 2023).

İş tatminsizliği, çalışanların iş gücü devir hızında artışa, işe devamsızlık düzeyinde artışa, stres ve işten ayrılma niyetine ve işe yabancılaşma olarak adlandırılan duruma neden olabilmektedir. Bu durum, örgütsel ve kişisel düzeyde olumsuz etkilere neden olmaktadır. İş tatmini, kurumda istenen ancak zor olan bir olgu olduğundan dolayı tatminsizliğe sebep olabilmektedir (Teoman, 2023).

İş gücü devir hızı, bir kurumda işe başlayan ve işi bırakan çalışanların oransal değerini ifade etmektedir. İşyerinde tatminkar olmak isteyen kişiler, beklentilerinde somut bir eylem görmediklerinde yeni bir iş arayışına girebilmektedir, çünkü aidiyet duygusunu hissetmekte zorlanmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, çalışanları memnun eden ve mevcut pozisyonlarında kalmalarını sağlayan tek etkenin para olmadığını, iş ve özel hayat dengesinin kurulu olduğu tarafından çalışmanın önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Zimmerman ve Darnold, 2009).

İşe devamsızlık, çalışanın huzursuz, kaygılı ve endişeli olduğu durumlarda işe gelmemek için çeşitli bahaneler bulabileceği bir durumdur. İş gören, kurum içindeki değerlere sahip çıkıyorsa, kurumdan ayrılmayı düşünmeyebilir. Yabancılaşma kavramı, bir faktörün diğerinden uzaklaşması anlamına gelir ve çalışanın ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak bir şeyi fark ettiği durumlarda, bu yönelime girme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Yabancılaşma ile iş tatminsizliği arasındaki ilişkinin yüksek olduğu ve yabancılaşan iş görenlerin işlerini yaşamlarına ait olarak görmedikleri ve kurumun bir üyesi olarak kabul etmedikleri görülmektedir (Teoman, 2023). Birey açısından, karakter sosyal hayatı etkileyebilir ve ruhsal bozukluklara neden olabilmektedir. Bu durum, yönetim açısından bir stres kaynağı oluştururken, aynı zamanda finansal kayıplara da yol açabilmektedir. İş tatmininin dışı vurumu, ses yükseltme, sadakatin azalması, ihmalkarlık, işten ayrılma niyeti gibi durumları içermektedir (Şimşir & Seyran, 2020).

Sonuç olarak, iş tatmini hem bireyleri hem de kuruluşları etkileyen geniş bir yelpazede sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler, iş memnuniyetini besleyen bir çalışma ortamı geliştirerek çalışanların refahını, performansını ve genel kurumsal başarıyı artırabilmektedir. İş tatmininin sonuçlarını anlamak, çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini teşvik eden olumlu ve destekleyici bir işyeri oluşturmak için çok önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

2.1 Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, değişen toplumsal normları, örgütsel yapıları ve yönetim teorilerini yansıtacak şekilde zaman içinde evrilen zengin bir geçmişe sahiptir. Thomas Carlyle tarafından 1840'larda popüler hale getirilen "büyük adam" teorisi gibi ilk liderlik teorileri, liderlerin kendilerini diğerlerinden ayıran doğal niteliklerle doğduklarını öne sürmektedir. Bu teoriler, etkili liderlik için gerekli olduğuna inanılan kişisel özelliklere ve niteliklere odaklanmaktadır. Liderlik anlayışı geliştikçe, araştırmacılar liderliğin çok yönlü doğasını ve etkili liderliğe katkıda bulunan çeşitli özellikleri keşfetmeye başladığı görülmektedir. Liderlik artık çok çeşitli özellikleri, davranışları ve becerileri kapsayan karmaşık bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bir liderin özellikleri genellikle doğuştan gelen niteliklerin, öğrenilmiş davranışların ve liderlik etkinliğini etkileyen durumsal faktörlerin bir kombinasyonu olarak görülmektedir (Mann, 1959).

Lider terimi, genel olarak, 1300'lü senelerde ilk kez ortaya çıkmış ve yalnızca son yüzyılda 5000'den fazla literatür araştırmasıyla birlikte 350'den fazla tanımı içeren bir konsept olarak kabul edilmektedir. Yönetim alanında çalışan birçok sosyolog için liderlik, en ilgi çekici ve araştırılan konulardan biri olmuştur. İngilizcede "to lead" fiilinden türeyen liderlik kelimesi, İngilizce karşılığı olarak koç, rehber, patron gibi anlamları içermektedir. Bu kavramlar temelinde birçok tanım geliştirilmiş olmakla birlikte, henüz herkesin üzerinde uzlaşabileceği evrensel bir liderlik tanımı oluşturulmadığı görülmektedir (Güleryüz, 2023). Öte yandan, en genel tanımıyla liderlik, belirli konularda kişileri etkileme gücü olarak ifade edilmektedir (Uzun, 2022).

Bu anlatılanlar bağlamında, liderlik zaman içindeki gelişim ve o anki durum arasındaki ilişkiyi açıklamakta olan, takip edenlerin davranışlarını etkileyebilen ve yol gösterici davranışlar sergileyen bir süreç olarak görülmektedir. Lider, uzun vadede gelecekte oluşabilecek durumları doğru bir şekilde tahmin edebilen bir kişi olarak bilinmektedir (Bakan, 2008).

Pek çok özelliğin yanı sıra etik davranışlar, güç kullanımı ve ahlaki değerler arasında denge kurma, liderliğin temel unsurlarını oluşturur. (Aydın, 2021). Liderlik, değerlere bağlı bir bireyi ifade etmektedir. Özellikle belirsizlik ve düzensizliğin yoğun olduğu

bölgelerde, yaşamın normale dönmesi için etkili çözümler üretebilen bir liderin varlığı önemli olmaktadır (Yakışır, 2020).

Etkili liderler, ortak hedeflere ulaşma yolunda başkalarına ilham vermelerini, onları yönlendirmelerini ve motive etmelerini sağlayan çeşitli özelliklere sahiptir. Bir liderin temel özellikleri arasında güçlü iletişim becerileri, ekip için net bir vizyon ve yön ifade etme ve açık ve şeffaf iletişimi teşvik etme yeteneği yer almaktadır. Liderler empati ve duygusal zeka sergileyen, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayan ve destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratan kişileri yansıtmaktadır. Doğruluk, dürüstlük ve etik davranış sergileyerek takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmaktadırlar. Ayrıca, liderler uyum sağlayabilen ve dirençli, zorlukların ve belirsizliklerin üstesinden zarafet ve kararlılıkla gelebilen kişileri temsil etmektedir. Ekip üyelerini güçlendirmekte, iş birliğini teşvik etmekte ve kurumsal başarıyı artırmak için yenilikçiliği ve yaratıcılığı desteklemektedirler. Liderlik, doğuştan gelen niteliklerin, öğrenilen becerilerin ve sürekli gelişimin bir kombinasyonunu gerektiren dinamik ve çok yönlü bir roldür ve başkalarını ortak hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirmekte ve onlara ilham vermektedir (Amoretti, 2022).

2.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderlik kavramları genellikle aynı gibi algılansa da aslında içerikleri arasında önemli farklar bulunmaktadır. Yönetici, örgüt içindeki çalışanların iş birliği yapmasını sağlamak, problemleri çözmek, organizasyonu planlamak, süreçleri yönetmek, hedefleri gerçekleştirmek ve koordinasyonu sağlamak gibi faaliyetlerle ilgilenmektedir. Kısacası, yönetici, sistemler arasındaki dengeyi kuran kişidir. Farklı kurum veya topluluklarda yönetim anlayışları farklılık gösterebilmektedir (Uzun, 2022).

Yönetim, organizasyon içindeki işlerin planlamasını yapmakta ve süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Yöneticiler genellikle belirlenen kurallara uymakta ve bu kuralları rehber olarak takip etmektedirler. Yöneticiler, genellikle kurum liderlerine rapor vermektedir. Lider ise genellikle hedefleri belirler ve etkileyici bir kişiliğe sahiptir. Lider, etkileyen kişidir, yönetici ise etkilenen kişi olarak nitelendirilebilir. Yöneticiler kariyer bilinci taşırlar, liderler ise sürekli liderlik

niteliklerine sahiptirler (Biber, 2019). Yöneticiler literatürü öğrenip ona göre hareket ederken, liderler davranışlarıyla disiplini sağlamaktadırlar.

Yöneticilik, genellikle idarecilik ve yasal kurallara uygunluğu vurgulamaktadır. Yöneticiler genellikle belirlenen kuralların dışına çıkmazlar, liderler ise genellikle hedef belirleme konusunda daha esnek ve inisiyatif sahibidirler. Liderler genellikle uzun vadeli hedefler belirlerken, yöneticiler daha çok kısa vadeli işlerle ilgilenmektedirler (Kurt, 2023).

Belirli koşullar altında, bir yönetici liderlik yapamayabilir (Arslantürk, 2023). Yöneticiden rasyonel davranışlar beklenirken, lider kalbinin sesini takip eder. Yönetici, genellikle kopya olarak nitelendirilirken, lider orijinal kaynağı oluşturur. Yönetici analitik zekaya sahipken, lider yenilikçidir (Kaya, 2012).

Yöneticiler sadece yönetirken, liderler işe ekstra katkıda bulunurlar. Yöneticiler genellikle tekrar ve kopya olarak ilerlerken, liderler özgün davranışlar sergilerler. Yönetici, işleri doğru yaparken, lider doğru işlere odaklanmaktadır. Yöneticiler planlar yapar, liderler ise hedef belirlerler (Gürer, 2019).

Bu başlık altında son olarak liderliğin boyutlarından bahsedilmiştir. Bu konu, lider ve yönetici arasındaki farklara ilişkin daha net bir tablo oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, aşağıda yer alan unsurlar liderliğin boyutları arasında görülmektedir.

- İzleyiciler
- Amaçlar
- Kişisel özellikler
- Ortam şartları
- Liderin kendisi
- Liderin karşısında bulunan kişiler
- Örgüt içi ve dışı şartlar

İnsan gelişimine olumlu katkılarda bulunan, sürdürülebilir çözümler sunan ve yeni vizyonlar geliştiren bireyler, liderliğin bu boyutlarını etkili bir şekilde uygulamaya çalışmaktadır. (Güleryüz, 2023)

2.3 Yönetim ve İnsan İlişkileri

Bir örgüt içinde yöneticilerin uyguladığı kuralların tümüne genel olarak "İnsan İlişkileri" denilmektedir. Bu, doğru iletişimi kurmayı hedefleyerek tartışmayı minimum düzeyde tutmayı amaçlamaktadır. İnsanın çalışma motivasyonu sadece maddi kazançlara dayanmamakta, kişisel tatmin veya insanlığa duyulan sorumluluk duygusu da çalışma motivasyonunu etkilemektedir. İnsanların davranış ve özellikleri, her bireyin sinirlenme veya mutluluk kaynaklarının farklı olması gibi, parmak izi gibi özeldir, bu durum kişilik kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim ve insan ilişkileri çalışmalarına ilişkin tarihsel perspektif, alanın zaman içinde geçirdiği evrimi yansıtmaktadır. Başlangıçta insan kaynakları yönetimi, bordro ve sosyal haklar yönetimi gibi işlevsel işlere odaklanmıştır. Ancak küreselleşme, teknolojik ilerleme ve daha fazla araştırma ile birlikte alan yetenek yönetimi, yedekleme planlaması, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi stratejik girişimlere doğru kaydığı bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın etkisi de insan ilişkileri hareketinin kurumsallaşmasında rol oynamış ve iş yerindeki sosyal ilişkilerin önemini vurgulamıştır. İnsan ilişkileri, insanlar arasındaki etkileşimler yoluyla performansı ve üretkenliği optimize eden açık bir sistem olarak görülmektedir (Obedgiu, 2017).

İşletme, mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulmuş organizasyonları ifade eder. Temel amacı, ekonomik ürünlerin fayda ve miktarlarını artırmak için yapılan faaliyetleri içerir. Üretim kavramı, kaynaklarla (girdilerle) ürünlerin (çıktıların) nasıl oluştuğunu ifade eder. İşletmenin üretim faktörleri arasında doğa (toprak, su, iklim), emek (iş gücü), sermaye (para ve doğal olmayan kaynaklar), ve girişimcilik bulunmaktadır. Doğa, üretimde kullanılan her şeyi içeren doğal kaynakları ifade eder. Emek, zihinsel ve fiziksel çabanın tümünü kapsar. Sermaye, üretimde kullanılan ve doğal olmayan kaynakları temsil eder. Girişimcilik ise risk alma ve kar amacı güderek diğer faktörleri organize etme sürecini ifade eder. Girişimci, risk alarak ve kar amacı güderek diğer faktörleri birleştirir ve yönetimi organize eder. İnsanın gelişmesi ve refah düzeyini arttırması için hayat içinde mücadele etmesi gerekmektedir. Temelde, insanlığın temelini değişim oluşturmaktadır, mevcut durumun farklı bir konum olarak ifade edilmesi değişimi simgelemektedir (Ertürk, 2017). Bu liderliğin ve yönetimin temel bir niteliğini temsil etmektedir.

Yönetim ve insan ilişkilerini yansıtan modern bir yaklaşım ise yenilik yönetimi kavramıdır. Bu kavramın bahsedilmesinin, yönetim ve liderlik gibi konuların doğasını

anlamaya ve karizmatik liderlik gibi dönüştürücü güce sahip bir liderlik yaklaşımı kavramaya olanak tanıyacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, "Yenilik" olarak açıklanan kavram, yetersiz bulunanı yeterli kılma anlamına gelmektedir. Yenilik kavramı, duyularla algılanamaz, tadılamaz veya görülemez ancak hissedilebilir bir olgu olarak kabul edilmektedir. Rekabetçi iş dünyasında, geleceği öngörebilmek adına yenilik faktörü büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin çoğu bu önemin farkındadır, ancak bununla başarıyla sonuçlanabilenlerin sayısı sınırlı görülmektedir. Yenilikçi kuruluşlar şunları yapmaktadır:

- Yeniliğin anlamını anlarlar.
- Yenilik dinamiklerinin farkındadırlar.
- Yenilikle ilgili stratejiler geliştirirler.

Yeniliği engelleyen faktörler arasında, daha önce denenmemiş olmanın ve bu konudaki tecrübesizliğin neden olduğu kaygı ve endişe bulunabilir. Tüketicilerin tercihleri, yenilikçi teknolojiler, değişim, icat, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik gibi faktörlerden etkilenmektedir (Turan, 2022).

Yenilikçi yönetimde belirli kriterler bulunmaz; bu yaklaşım, bir örgütü bütünüyle kapsamaktadır. Şirketler, yenilik planlarını uygulamak için amaçlarına ulaşmak istedikleri için bu stratejilere yönelmektedir. Her örgütün amacı farklı olsa da ortak hedeflerinin genellikle daha iyi olmaya yönelik olduğu bilinmektedir. Yapılan yenilikler, performansta artışa ve geniş bir rekabet avantajına önemli bir katkı sağlamaktadır (Doğancılı, 2018).

Bu bağlamda, yeniliğin günümüz yönetim anlayışında önemli bir role sahip olduğu ve liderlerin önemli bir özelliği olduğu söylenebilir. Bu anlatılanlar doğrultusunda, yeniliklerin benimsenmesi konusunda dönüştürücü bir etkiye sahip olan karizmatik liderlerin, iyi bir yenilik yöneticileri olduğu ifade edilebilir.

2.4 Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları

Liderlik teorileri, çeşitli bağlamlarda liderlik uygulamalarını anlamak ve analiz etmek için gereklidir. Literatür, liderlik tarzlarının, davranışlarının ve liderler ile takipçileri arasındaki ilişkilerin farklı yönlerini aydınlatan çeşitli teoriler sunmaktadır. Literatürdeki liderlik teorileri arasında Büyük Adam teorisi, Özellik teorisi, Durumsal

yaklaşım teorisi, Davranışsal teori ve Lider-Üye Etkileşimi teorisi yer almaktadır. Büyük Adam teorisi, liderlerin doğuştan gelen ve onları etkili kılan niteliklere sahip olduğunu öne sürmektedir. Özellik teorisi, bireyleri etkili liderler yapan belirli özellikleri tanımlamaya odaklanmaktadır. Durumsal yaklaşım teorisi, etkili liderliğin duruma ve liderin uyum sağlama yeteneğine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Davranışsal teori, liderlerin eylem ve davranışlarına ve bunların takipçileri nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisi, lider-üye ilişkisinin ve liderler ile takipçileri arasındaki kaynak ve destek alışverişinin önemini vurgulamaktadır (Gentsoudi, 2022). Bu çalışmada, karizmatik liderliğin ortaya çıkışı ve uygulama alanı ile tutarlı olduğu düşünülen iki temel liderlik kuramı ele alınmıştır. Bunlar lider üye etkileşimi teorisi ve yol-hedef teorisi olarak sıralanmaktadır. Ayrıca, karizmatik liderliğini de kapsayan modern liderlik yaklaşımları aktarılmıştır.

2.4.1 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi, modern liderliğe dair yapılmış çalışmalardan ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Bu teorinin temel farkı, liderin astlarıyla olan ikili etkileşimi açıklamaktadır. İlk araştırma, 1973 yılında Dansereau, Cashman ve Grean tarafından yapılmıştır. Daha sonra, bu modeli genişleten Dansereau, Grean ve Haga, 1975 yılında "Leader-Member Exchange Theory" (Lider-Üye Etkileşimi Teorisi) terimini literatüre kazandırmıştır.

Teoride, iç ve dış grup ayrımı yapılmaktadır. İç grup, liderin güvenini kazanmış olan bireyleri ifade etmektedir. Bu teori, liderin her üyeyle aynı düzeyde iletişim kuramayacağını gözlemlediğinde ortaya çıkmıştır. Dış grup ise daha resmi ve iş odaklı konularda diyalog kurmaktadır. LÜE teorisi, diğer teorilerden ilham alarak genişlemekte ve evrim geçirmektedir, temelini sosyal etkileşim teorisinden almıştır (Topbaş, 2022).

Bu liderlik modeli, yöneticiler ile astları arasındaki sosyal etkileşim olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılık davranış kalıplarını değerlendirir ve değer yaratan ilişki sistemini incelemektedir. Bir liderin üyelerine sunduğu imkanlar ve örgüt içindeki kaynaklar, ilişkinin sürecini doğrudan etkilemektedir. Liderlik kavramı, çalışanların davranışlarını belirlemede aynı zamanda örgüt içinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Avolio vd., 2009).

Araştırmalar karizmatik liderlik ve LÜE teorisi arasındaki bağlantıyı araştırmakta ve karizmatik liderliğin LÜE çerçevesinde takipçilerin davranışları ve tutumları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Örneğin, çalışmalar karizmatik liderlik ile takipçilerin inisiyatif odaklı davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu da karizmatik liderlerin takipçileri arasında proaktif eylemlere ilham verebileceğini göstermektedir. Ayrıca, karizmatik liderlik ile algısal performans arasındaki ilişki çevresel belirsizlik koşullarında daha güçlü bulunmuştur; bu da karizmatik liderlerin zorlu durumlarda daha belirgin bir etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir (Hoogh vd., 2004).

2.4.2 Yol-Hedef Teorisi

Liderlik alanındaki araştırmacılardan Robert House tarafından geliştirilen Yol-Hedef Teorisi, liderin görevi, astları nasıl motive edeceği ve hangi davranışları sergileyeceği konusunda bir bakış açısı sunmaktadır (Güleryüz, 2023).

Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonu ve performansını artırmak için farklı liderlik stillerini kullanmaktadır. Her bireyin kişilik özellikleri farklı olduğu için öncelikleri de farklı olmaktadır. Bireyler, hedef kimliğine göre kendi yollarını seçmektedir. Bu teori, çeşitli disiplinlerde uygulama bulmaktadır. Bireyin hedefine bağlılığı, çaba harcayabilmesi için güç ve enerjiyi kendisinde bulmasını gerektirmektedir. Başarı, dinamik bir süreçtir ve grafik her zaman olumlu yönde ilerlemeyebilir. Motivasyonu besleyen unsurlarda zaman zaman kayıplar yaşanabilir bu durumda önemli olan alternatif yolları kullanarak hedefe yönelik sürdürülebilirliği sağlamaktır. Başarı, yalnızca somut hedeflerle sınırlı düşünülmemeli, aynı zamanda soyut kavramları da içermelidir (Erhan, 2018).

Yol-Hedef Teorisi, liderlerin davranışlarını takipçilerinin ihtiyaçları ve özellikleriyle uyumlu hale getirerek takipçilerinin motivasyonunu ve performansını artırabileceğini öne sürmektedir. Liderler rehberlik, destek ve ödüller sağlayarak takipçilerinin hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemelerine yardımcı olabilmektedir. Bu teori, etkili liderliğin, liderin tarzını durumun gerekliliklerine ve takipçilerinin özelliklerine uyarlama becerisine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Yol-Hedef Teorisi ile ilişkili olarak, hedef teorisi kavramı çok önemli bir rol oynamaktadır. Hedef teorisi, bireylerin nasıl hedef belirlediğine, bu hedeflerin peşinden nasıl gittiğine ve bu hedeflere nasıl

ulaştığına odaklanmakta, hedeflerin davranışları motive etmedeki ve eylemleri yönlendirmedeki önemini vurgulamaktadır. Yol-Hedef Teorisi çerçevesinde liderler, takipçileri için açık ve ulaşılabilir hedefler belirlemeye ve bu hedefleri performansı ve iş tatminini artırmak için kuruluşun hedefleriyle uyumlu hale getirmeye teşvik edilmektedir (House, 1996).

2.4.3 Modern Liderlik Yaklaşımları

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının 1980 ve sonrasında değişime uğradığı ve çağdaş liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemlerde artan küresel rekabetin etkisiyle, örgütler daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü bir dünya görüşüne sahip liderlik anlayışlarına yönelmeye başlamıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımları, insan unsurunun yönetim kalıplarını sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren geleneksel yaklaşımlara yeni bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2014).

Bu liderlik türleri arasında, emir verici liderlik, katılımcı liderlik, başarı odaklı liderlik, destekleyici liderlik, otokratik liderlik, etik liderlik babacan liderlik, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik gibi yaklaşımlar yer almaktadır (Ronald, 2014). Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümde ön plana çıkan birkaç liderlik yaklaşımı aktarılmıştır.

Burada ele alınacak ilk liderlik türü destekleyici liderlik. Bu bağlamda, ilgili literatürde görüleceği üzere astların ihtiyaçlarını dikkate alan bir liderlik tarzı, iş atmosferini daha keyifli, arkadaş canlısı ve erişilebilir hale getirmektedir. İnfomal rollerin bireyler üzerinde önemli etkisi olduğundan, destekleyici liderlik önemli bir ivme kazanmıştır. Bu bağlamda, liderlikte destekleyici yaklaşımı vurgulayan Bennis, üç kritik özelliği şu şekilde sıralamaktadır: değerle yönetim ile iş görenleri motive etme, bilgi paylaşımını kolaylaştırma ve öğrenme süreçlerini teşvik etme, son olarak da motivasyonu sağlama (Çankaya ve Aküzüm, 2010) Destekleyici liderlik, uyumu temsil etmektedir. Destek sağlandığında, denetim daha geride kalır ve daha dostça bir yaklaşım benimseyerek çalışanları projelere daha fazla katkı sağlamaya ve fedakarlık göstermeye yönlendirmektedir (Erdoğan ve Kolamaz, 2011).

Bir diğer liderlik türü ise katılımcı liderliktir. Bu liderlik yaklaşımı astlara danışan ve karar alırken astların fikirlerini dikkate alan bir liderlik tarzını yansıtmaktadır. Bu liderlerde aidiyet hislerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Karar alma

mekanizmasında olumsuzluklar olabilmekle birlikte, çalışanlar tarafından farklı fikirlerin verilmesi iş tatminini etkilediği düşünülmektedir (Atıf ve Bilgiç, 2022).

Bir başka liderlik yaklaşımı ise başarı odaklı liderliktir. Başarı odaklı liderlik, liderin öncelikli olarak örgütsel hedeflere yönelik bir yönetim anlayışını benimsemesini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, etkili liderlerin, sadece bireysel başarılarını değil, aynı zamanda takımlarını ve organizasyonlarını başarıya taşıma amacını güttükleri bir perspektife dayanmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin vizyon belirleme, stratejik planlama, takım motivasyonu ve performans yönetimi gibi konularda etkinlik göstermeleri beklenmektedir (Güleryüz, 2023).

Başarı odaklı liderlik, liderin kararlılık, özgüven ve etkileme becerilerini vurgulamaktadır. Lider, organizasyonunun hedeflerine ulaşması için gerekli adımları atmak, takım üyelerini motive etmek ve etkili iletişimle ortak bir vizyon oluşturmak durumundadır. Başarı odaklı liderlik, sadece kısa vadeli hedeflere değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir başarılarla odaklanmayı amaçlamaktadır (Kurt, 2023).

Literatürde ön plana çıkan bir diğer liderlik türü ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerine olağanüstü performans ve kişisel gelişim elde etmeleri için ilham vermeye ve onları motive etmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, değişime ilham veren, yaratıcılığı teşvik eden ve takipçilerini beklentileri aşmaya teşvik eden karizmatik liderleri içermektedir. Dönüşümcü liderler genellikle vizyoner düşünme, duygusal zeka ve ekiplerini güçlendirme ve geliştirme becerisi sergilemektedirler (Ruben ve Gigliotti, 2016).

Son olarak, çalışmanın da bağlamı doğrultusunda kısaca karizmatik liderlik kavramından bahsedilmiştir. Ancak ilerleyen bölümlerde bu liderlik yaklaşımı ayrı bir başlık altında da ele alınmıştır. Karizmatik liderlik, takipçilerine ilham veren ve onları etkileyen olağanüstü niteliklere sahip liderler tarafından karakterize edilen bir liderlik tarzını yansıtmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin bir vizyon yaratma, bunu etkili bir şekilde ifade etme ve olağanüstü sonuçlar elde etmek için diğerlerini motive etme becerisine odaklanmaktadır. Karizmatik liderler genellikle özgüven, coşku ve güçlü bir amaç duygusu sergileyerek takipçilerinin ilgisini çekmektedir (Knippenberg ve Sitkin, 2013).

2.5 Karizma Kavramının Yönetim ve Örgüt Alanına Girmesi

Max Weber'in karizma kavramını ilk defa ortaya attığı bilinmektedir (Ceylan ve Yöndem, 2021). Karizma terimi, yönetim ve örgüt alanlarında, Weber'in 1940'lardan önce siyaset, din gibi alanlarda kullanıldığından bahsedilmektedir. 1947'de Weber, karizmatik yetki terimini kullanarak, bu yetkinin lider için özgü bir nitelik olduğunu ve bu özelliğe sahip kişinin farklı güçlere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Max Weber'e göre, karizma kavramı büyüleyici özelliklere sahip bir liderlik türünü ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin özel niteliklere ve yeteneklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Weber, karizmatik liderin etkisinin birkaç temel özelliğe dayandığını vurgulamaktadır. Bu özellikler aşağıda sunulmaktadır.

- **Büyüleyici Özellikler:** Karizmatik liderler, sıradanın ötesinde büyüleyici ve olağanüstü niteliklere sahip bireylerdir. Bu özellikleri, onların takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratmalarını sağlamaktadır.
- **"Baba" Bağlılığı:** Karizmatik liderin etrafında bir "baba" figürü oluşturduğuna inanılmaktadır. Takipçiler, liderlerine güçlü bir bağlılık hissiyle yaklaşmakta ve ona derin bir bağlılık duymaktadırlar.
- **Sevgi Temelinde:** Karizmatik liderin etkisi, takipçilerin liderlerini sevgi ve hayranlık temelinde görmelerine dayanmaktadır. Bu sevgi, liderin olağanüstü nitelikleri veya başarılarına duyulan bir hayranlık ve saygıdan kaynaklanmaktadır.
- **Doğaüstü Güç ve Ünlülük:** Karizmatik liderler genellikle doğaüstü veya olağanüstü güçlerle ilişkilendirilmektedir. Liderin etrafında efsanevi bir ünlülük olabilir ve bu, liderin takipçileri üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır.

Bu anlatılanlar doğrultusunda bu özelliklerin, Weber'in karizmatik otoriteyi tanımlarken vurguladığı temel unsurlar olduğu söylenebilir. Karizmatik liderlik, liderin takipçilerini etkileyen, dönüştüren ve büyüleyen bir güce dayanmaktadır (Günçavdı, 2017).

Sonuç olarak, Weber karizmayı, bir liderin takipçilerini cezbetmesini ve etkilemesini sağlayan çekicilik, ilham ve vizyonerlik gibi istisnai kişisel niteliklerine dayanan bir otorite biçimi olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderlik, liderin kişisel karizması, vizyonu ve liderliğe alışılmadık yaklaşımı aracılığıyla başkalarına ilham verme ve

onları motive etme becerisiyle karakterize edilmektedir. Karizma kavramı o zamandan beri liderlik çalışmalarında merkezi bir tema haline gelmiş, dönüşümsel liderlik teorilerini, örgüt kültürünü ve örgütler içindeki etki ve güç dinamiklerini etkilemiştir. Karizma, etkili liderlikte, takipçilerin algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen ve örgütsel kültürü ve performansı şekillendiren kilit bir faktör olarak görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

Bu konuda liderin rollerini özetlemek gerekirse, gerçekleştirebilecek bir hayale sahip olma, belirlenmiş vizyonu benimseme ve vizyonun akılcı ve tutarlı olmasını sağlama liderin öncelikli sorumluluklarından biridir. Lider, sıra dışı davranışlar sergileyerek yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmalı ve takipçilerinde çekim oluşturmalıdır. Bu, liderin güven duyulan bir örgüt oluşturarak olağanüstü performans potansiyelini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Ne olursa olsun, liderin risk alması ve çeşitli yolları denemesi gereklidir, çünkü büyük kazançlar genellikle kriz anlarında ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik lider, kişisel riskleri üstlenme yeteneğine sahip olmalı ve çalışanları için fedakarlık göstermelidir. Gerçek başarı, liderin hedef ve hayalleri doğrultusunda takipçilerinin güvenini ve motivasyonunu artırabilmesine bağlı görülmektedir (Kırkayak, 2019).

2.6 Karizmatik Liderin Ortaya Çıkışını Kolaylaştıran Durumlar

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışını kolaylaştıran durumlar, genellikle karizmatik liderlik tarzlarının çekiciliğini ve etkinliğini artıran belirli koşullar ve bağlamlarla ifade edilmektedir. Çeşitli çalışmalar, çeşitli ortamlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunan faktörlere ışık tutmaktadır.

Karizmatik liderler, yönetimde kahraman olarak bilinmektedir ve müteşebbis kişiliklere sahiptirler. Bu liderler, bürokrasileri canlandırarak kurum içindeki olumsuz durumları iyileştirmekte ve olayların seyrine etkili müdahalelerde bulunmaktadır. Karizmatik liderlerin rol algıları ve iş memnuniyeti, genellikle olumlu çıktılarla ilişkilendirilmiştir (Doğan ve Aykan, 2021). Bu konuda yapılan çalışmalar, taramalarında karizmatik liderin ortaya çıkışına olanak tanıyan durumları tarif etmektedir.

Son yıllarda yapılmış olan literatür taramalarında karizmatik liderin ortaya çıkış anlarından bahsedilmiştir. Bu durumlar, Günçavdı (2017) tarafından maddeler halinde sıralanmaktadır. Buna göre:

- Örgütlerde yüksek düzeyde tatminsizliğin olduğu,
- Küçük problemlerin dahi büyük sorunlara yol açtığı,
- Geleneksel yaklaşımların eksik kaldığı
- Takipçi ve lider arasında vizyon ve ideolojik farklılıkların ortaya çıktığı,
- Misyonun yeterince benimsenemediği,
- Çalışanların yetersizlik, değersizlik, düşmanlık gibi tutum ve duygulara sahip olduğu durumlarda karizmatik liderlik etkin bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir başka çalışmada, sosyal kriz durumları karizmatik liderliğin ortaya çıkması ve gelişmesiyle ilişkilendirilmiştir. İster bireysel özelliklerden isterse durumun gerekliliklerinden kaynaklansın, karizmatik liderliğin toplumsal çalkantı ve kriz dönemlerinde ortaya çıkması ve gelişmesi daha olası görülmektedir (Tortola ve Pansardi, 2018).

Bunları destekler nitelikte, alan yazında liderlikleri güç kaynakları ile karizmatik liderlik arasında da bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, liderlikteki güç kaynakları, ödül, zorlayıcı, yasal, uzmanlık, karizmatik olmak üzere beş grup altında incelenmektedir (French ve Raven, 1968). Ödül, kuruma katkı sağlayan faaliyetleri sebebiyle çalışanlara verilen bir motivasyon faktörüdür. Ancak, ödül dağılımının adil olması ve gerçekçi sebeplerle verilmesi gerekmektedir. Yasal güç, liderin formal gücünü yansıtmaktadır, uzmanlık gücü ise deneyim ve tecrübelerinin bir yansımasıdır. Karizma ise etkileme gücünü ifade etmektedir. Karizmatik güç, liderin takipçilerini etkileme gücünün bir tezahürü olarak görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.7 Karizmatik Liderlik Kavramı ve Modeli

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen karizmatik liderliğin 1980'lerden önce, örgütsel davranış alanında nispeten sili bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bu döneme ait sadece az sayıda çalışmakla olmakla birlikte, bu çalışmalar spekülative ve biçimlendirici teorilerden oluşmaktadır. Ancak 1980'lerin sonlarından bu yana konuya olan ilgi önemli ölçüde artmıştır. Daha kapsamlı teoriler geliştirilmiş ve bu da ampirik çalışmaları teşvik etmiştir (Conger vd., 2000).

Bu konudaki ilk çalışmayı Conger ve Kanungo (1987) çeşitli konulara odaklanan bir modeli ele alarak yürütmüştür. Bu model, örgütlerde karizmatik liderliğin davranışsal

boyutlarını incelemektedir. Modele göre, karizmatik liderlik, takipçilerin liderlerinin davranışlarına ilişkin algılarına dayanan bir olguyu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, liderin gözlemlenen davranışı, takipçiler tarafından karizma ifadesi olarak yorumlanmaktadır. Karizmatik liderler diğer liderlerden formüle etme ve ifade etme yetenekleri ile ayrılmaktadır. İlham verici bir vizyona sahip olmakla birlikte, misyonları da takipçileri tarafından olağanüstü bulunmaktadır. Bu nedenle, bireyler yönetimde bu tür liderleri takip etmeyi seçmektedir, bu durum sadece resmi otorite nedeniyle değil, sıra dışılık algıları nedeniyle de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle karizmatik liderliğin ölçümü takipçilerin liderlik algılarına dayanmaktadır.

Mevcut teori, karizmatik liderliğin, liderin anlamlı hedefler sunması, örnek davranışları ve güçlendirme yaklaşımları yoluyla takipçilerin liderden memnuniyetini artırdığını öne sürmektedir. Örneğin, karizmatik liderler takipçilerine, onlar için son derece anlamlı olan ve önemli ödüller içeren yüce ve ilham verici vizyonlar sunmaktadır (Bass ve Bass, 1985).

Karizmatik liderliğin tanımı pek çok yazar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak daha kapsayıcı ve net olması adına, Antonakis vd. (2016) altmış yıllık (1954-2014) bir araştırmayı kapsayan karizmatik liderlik tanımlarını incelemiştir. Bu yazarlar, tüm karizmatik liderlik tanımlarının ortak noktalarını ele almıştır. Bunun bir sonucu olarak, bu çalışma dönüşümcü liderlikle büyük ölçüde örtüştüğünü belirtmekle birlikte, yapı bütünlüğünü koruyan ve tüm ortak paydaları kapsayan bir tanım önermiştir. Bu doğrultuda, bu çalışma neticesinde ortaya çıkan tanıma göre karizmatik liderlik değerlere dayalı, sembolik ve duygu yüklü bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderler birkaç temel özelliğe sahiptir. Başkalarını daha iyi bir yaşam için etkileme ve bir liderin vizyon ve misyonunu gerçekleştirme yeteneği en ön olana çıkan özellikleri arasında gösterilmektedir. Ayrıca karizmatik lider retorik yeteneğine, motivasyon gücüne sahip olmakla birlikte, zarif bir duruş sergilemekte, risk alma davranışı ve net bir vizyon öne sürmektedir. Liderliğini göstermek ve dinleyicileri ikna etmek için ses perdesi, ses yüksekliği ve fonasyon türleri gibi ses kalitesi manipölasyonlarını kullanmaktadırlar. Karizmatik liderler tutarlı iletişim stratejileriyle, bireyler ve gruplar üzerinde kontrol sahibidirler. Bu liderler birbirlerini tamamlayan ve kurumsal dönüşüme katkıda bulunan şefkat, erişilebilirlik ve

kapsayıcılık gibi özellikleri taşımaktadır. Genel olarak, karizmatik liderler etkileme, ilham verme ve örgütlerde değişim yaratma becerisini yansıtmaktadırlar (House ve Howell, 1992).

Karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderliğin çeşitli örgütsel çıktılar ve takipçi davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmalar, karizmatik liderliğin liderlik memnuniyeti, algılanan etkililik ve takipçilerin inisiyatif odaklı davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Brown ve Treviño, 2006). Karizmatik liderler, takipçilerine beklentilerin ötesine geçmeleri için ilham verme, kurum içinde bağlılık ve adanmışlık duygusunu teşvik etme yetenekleriyle bilinmektedirler. Ayrıca, karizmatik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişki farklı bağlamlarda incelenmiştir. Karizmatik liderliğin, çevresel belirsizlik koşulları altında algısal performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuş ve karizmatik liderlerin zorlu durumlarda uyum sağlayıcı doğası vurgulanmıştır. Buna ek olarak, çalışmalar karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum takipçilerin karizmatik liderler tarafından yönetilen örgütlerle özdeşleşme ve onları destekleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve etik iklim üzerindeki etkisi de incelenmektedir (Choi, 2006).

Karizmatik liderliğin çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Krizler sırasında sosyal değişimleri olumlu yönde etkileyebilmekte ve kriz yönetimi süreçlerinde liderler ve takipçiler arasında güçlü ilişkiyi sağlayabilmektedirler. Bununla birlikte, karizmatik liderlik kaotik ekonomik ve yasal ortamlarda daha etkili olmakta, rekabetin yüksek olduğu pazarlarda karar verme sürecini hızlandırmaktadır. Ayrıca karizmatik liderlik, örgütsel yapılara ve etkin kontrole ilişkin geleneksel anlayışlara meydan okumaktadır (Tokbaeva, 2022).

Karizmatik liderlik, örgüt ve üyeleri, karşısına çıkan sorunlara çözüm bulduklarına inandıklarında ortaya çıkmaktadır. İnsanlar karizmatik bir liderle çalıştıklarında genellikle kendilerini ve içinde bulundukları koşulları daha iyi hissetmektedir. Karizmatik liderlik, bir kurumun tatmin edici olmayan performansının ve iç kültürel kısıtlamalarının üzerine çıkarak faaliyet gösterdiği çevreyle olumlu bir ilişki geliştirmesine yardımcı olma potansiyeline sahip görülmektedir. Karizmatik liderler, fırsatları görme yetenekleri ve benzersiz stratejiler uygulama istekleri sayesinde

kuruluşları dönüştürebilmektedir. Bu sayede örgütsel sorunlara çözüm ve örgüt üyelerine umut getirmektedirler (Jones, 2001).

Bu anlatılanlar bağlamında, karizmatik liderliğin örgütlerde etkili ve istenen türden bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Lider, etrafındaki insanları yönlendirme gücüne sahip kişiyi tarif ettiği gibi, karizmatik liderlik etkileme gücüne ve bu sayede yönlendirme yeteneğine sahiptir. Bu nedenle, bilhassa kriz dönemlerinde ve sosyal çatışmanın olduğu durumlarda etkili bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Bu araştırmanın temel amacı, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini sistemli bir şekilde incelemektir. Karizmatik liderlik, kişisel özellikleri, davranışları ve etkileme tarzları aracılığıyla takipçilerini etkileyen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Nitekim iş tatminin öncülleri arasında da liderlik yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda çalışma, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak, açıklamak ve değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır.

İş dünyasında liderlik etkileşimlerinin ve takipçi memnuniyetinin anlaşılması, örgütün etkin ve verimli olması açısından yüksektir. İş tatmini, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip görülmektedir. Bu nedenle, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemenin, liderlik teorisine ve işletme pratiğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu ilişkiyi açıklayan başka çalışmalar olsa bile farklı bir bağlam ve örnekleme bu ilişkiyi teyit etmenin, ilişkinin doğasına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Araştırmanın Örnekleme:

Araştırmanın örnekleme, evrenden seçilen belirli bir grup katılımcıyı ifade etmektedir. Bu çalışmanın örneklemini, çeşitli sektörlerden girişimcileri ve farklı pozisyonlarda istihdam edilen işletme mezunu kişiler oluşturmaktadır. Katılımcı seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak, çeşitli liderlik etkileşimlerine maruz kalan ve farklı düzeylerde iş tatmini deneyimleyen bireylerin temsil edilmesi amaçlanmıştır.

3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler:

Bu çalışmada karizmatik liderlik algısını ölçmek amacıyla, Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen ve Özdemir ve Pektaş (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan Karizmatik Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca iş tatminini ölçmek amacıyla Judge vd. (1998) tarafından kısa form olarak oluşturulan ve Türkçeye uyarlaması yapılan (Keser ve Bilir, 2019) 5 maddelik iş tatmini ölçeği uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, çalışma özelinde elde edilen geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları, orijinal ölçek ile tutarlılık göstermektedir.

3.4. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın ana veri toplama aracı anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara, karizmatik liderlik ve iş tatmini ile ilgili ölçekler içeren yapılandırılmış bir anket formu sunulmuştur. Anket, katılımcıların kendi algılarına dayalı olarak liderlik deneyimleri ve iş tatmini düzeyleri hakkında bilgi sağlamıştır. Anketler, çevrimiçi bir anket formu aracı olan Google Forms üzerinden toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi Şekil 3'teki model aracılığıyla sınanmaktadır.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Şekil 3'te görüleceği üzere, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrusal bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın modeli doğrultusunda bu iki kavram üzerindeki doğrusal etki, alt faktörler bazında incelenmemektedir.

3.6. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezler

Bu çalışma, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Temel araştırma sorusu şu şekildedir:

"Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?"

Bu araştırma sorusu bağlamında, araştırmanın temel ana hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Karizmatik lider ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.7 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel bir araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama süreci sonunda elde edilen nicel veriler SPSS 28 paket programında çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizler arasında, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik, güvenirlik, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yer almaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcılara ilişkin Sosyo-Demografik Bulgular

Çalışmaya toplamda 200 kişi katılım sağlamıştır. İlk olarak, katılımcılara ilişkin sosyo-demografik değişkenlere yer verilmiştir. Bu değişkenler sırasıyla, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumda çalışılan süre şeklindedir. Bu değişkenlere ilişkin dağılımları göstermek adına tanımlayıcı istatistikleri analiz sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	Kişi sayısı	Yüzdesi
Kadın	114	57
Erkek	86	43
Toplam	200	100

Tablo 3’de görüleceği üzere, katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, kadın katılımcıların sayısı 114 (%57), erkek katılımcıların sayısı ise 86 (%43) olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışmanın genel katılımcı kitlesinde kadınların bir miktar daha fazla olduğunu göstermektedir. Cinsiyet dağılımına ilişkin bu istatistikler dengeli bir dağılım göstermesi sebebiyle, araştırmanın sonuçlarını cinsiyet temelli bir perspektiften değerlendirme ve yorumlama olanağı sunmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılımlar

	Kişi sayısı	Yüzdesi
18-25	82	41
25-30	53	26,5
31 ve üzeri	65	32,5
Toplam	200	100

Tablo 4’de görüleceği üzere, katılımcıların çoğunluğu 18-25 yaş aralığındandır. Yaş aralıkları açısından dağılımlara daha detaylı bakıldığında, katılımcıların %41’i (82 kişi) 18-25 yaş aralığında, %26,5’i (53 kişi) 25-30 yaş aralığında ve son olarak %32,5’i

(65 kişi) 31 yaş ve üzerindedir. Toplam sayıya bakıldığında, yaş ağıısından herhangi bir eksik veri bulunmamaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Eğıitim Durumuna İlişkin Dağılımlar

	Kişi sayısı	Yüzdesi
İlkokul Mezunu	4	2
Lise Mezunu	35	17,5
Üniversite Mezunu	131	65,5
Yüksek Lisans Mezunu	30	15
Toplam	200	100

Tablo 5’te gösterildiğı şekliyle, katılımcılar çok büyük bir kısmı üniversite mezunudur. Eğıitim düzeyine yönelik detaylı bir bakış sunulduğunda, katılımcıların %65,5’i, toplamda 131 kişi, üniversite mezunuyken; bu oranı %17,5 ile (35 kişi) lise mezunları takip etmektedir. Yüksek lisans mezunları ise %15’lik bir oranla, toplamda 30 kişi ile temsil edilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların eğıitim profili içerisinde ilkokul mezunları ise %2’lik bir oranla, yani toplamda 4 kişiyle sınırlıdır.

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda alışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar

	Kişi sayısı	Yüzdesi
1 yıldan az	57	28,5
1-5 yıl arası	75	37,5
6-10 yıl arası	32	16
11 yıldan fazla	36	18
Toplam	200	100

Sosyo-demografik değışkenlere ilişkin son bilgi, katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine ilişkin dağılımlardır. Bu konuda Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin %28,5’i, yani 57 kişi, bir yıldan az deneyime sahipken; %37,5’ini oluşturan 75 kişi, bir ile beş yıl arasında deneyime sahiptir. Altı ile on yıl arasında deneyime sahip katılımcılar, toplam katılımcı sayısının %16’sını oluşturarak 32 kişiyi temsil etmektedir. On bir yıldan fazla deneyime sahip olan bireyler ise toplam

katılımcı sayısının %18'ini, yani 36 kişiyi oluşturmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, katılımcılar büyük bir kısmını teşkil eden ve %66'sını oluşturan kısmı, mevcut kurumunda 5 yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır. Bu bilgilerin ardından, bir sonraki kısımda ankette kullanılan ölçeklere yönelik olarak tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere dair tanımlayıcı istatistikler, veri setinin temel özelliklerini anlamamıza katkı sağlamaktadır. Bu istatistikler, ölçeklerin merkezi eğilimini, değişkenliğini, çarpıklığını ve basıklığını ortaya koymaktadır.

Ölçeklerin merkezi eğilimi, veri setinin genel eğilimini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Ortalama, kullanılan ölçeklerdeki değerlerin toplamını gözlem sayısına böldüğümüzde elde edilen bir ölçüdür. Standart sapma ise veri setindeki değerlerin ortalama etrafındaki yayılımı ölçen bir metrik olarak dikkat çekmektedir. Bu istatistikler, ölçeklerdeki genel değişkenliği ve odaklanılan ölçümün yaygınlığını değerlendirmede önemlidir.

Çarpıklık, veri setinin dağılımının simetrik olup olmadığını ifade etmektedir. Pozitif çarpıklık, dağılımın sağa doğru çekik olduğunu, negatif çarpıklık ise sola doğru çekik olduğunu göstermektedir. Basıklık ise veri setinin sivri veya düz bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemektedir. Pozitif basıklık, normalden daha sivri bir dağılımı, negatif basıklık ise daha düz bir dağılımı ifade etmektedir. Bu anlatılanlar doğrultusunda, çarpıklık ve basıklık değerleri, değişkenlerin dağılımı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda kullanılan analizlerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermek adına, bu değerler hesaba katılmıştır. Yazında, bu konuda pek çok ölçüm aralığı olmakla birlikte, bu çalışmada Kline (2023)'ün ölçütleri esas alınmıştır. Bu doğrultuda, çarpıklık ve basıklık değerlerinin, mutlak 10 ve mutlak 3'ten küçük olması gerekmektedir.

Bu bağlamda, tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin özelliklerini anlamamızı sağlayarak elde edilen verilerin yorumlanmasına katkıda bulunmaktadır. Ortalama ve standart

sapma, ölçeklerdeki genel eğilim ve değişkenliği açıklarken; çarpıklık ve basıklık, dağılımın simetrisi ve şekli hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Tablo 7. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler				
	Ort.	S.S.	Çarp.	Bas.
1-Yöneticim, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	3,49	1,047	- 0,637	0,142
2-Yöneticim, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	3,62	0,995	- 0,908	0,496
3-Yöneticim, ilham vericidir ve kurum/örgüt çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	3,66	0,995	- 0,899	0,711
4. Yöneticim, vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.	3,73	1,012	- 0,923	0,634
5. Yöneticim, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	3,70	0,977	- 0,705	0,274
6. Yöneticim, kurumun/örgütün geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir	3,66	1,010	- 0,903	0,489
7. Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (kültürel öngörüler, köklü destekler vb.).	3,55	1,036	- 0,738	0,282
8. Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği, vb.).	3,59	0,999	- 0,710	0,296
9. Yöneticim, kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, kurum/örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir	3,62	0,970	- 0,696	0,443
10.Yöneticim, kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir	3,78	1,020	- 0,915	0,662

11.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar vb.)	3,59	0,988	- 0,710	0,258
12.Yöneticim, yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	3,68	1,036	- 0,724	0,112
13.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	3,49	1,066	- 0,539	- 0,296
14.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanılır.	3,42	1,140	- 0,468	- 0,534
15.Yöneticim, sık sık kurumun/örgütün diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	3,36	1,143	- 0,383	- 0,587
16.Yöneticim kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	3,23	1,137	- 0,359	- 0,652
17.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	3,51	1,084	- 0,515	- 0,367
18.Yöneticim, kurum/örgüt uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	3,23	1,176	- 0,288	- 0,820
19.Yöneticim, sık sık kurum/örgüt uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	3,14	1,214	- 0,211	- 0,975
20.Yöneticim, kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir	3,60	1,057	- 0,679	0,109
21. Yöneticim, karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler	3,56	0,991	- 0,545	- 0,011
22.Yöneticim, sık sık kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	3,60	0,978	- 0,481	- 0,149

23.Yöneticim, statükoyu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır	3,75	0,997	- 0,912	0,654
24.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur	3,61	1,027	- 0,722	0,367
<i>Ort=Ortalama, S.S.=Standart Sapma, Çarp=Çarpıklık, Bas=Basıklık</i>				

Tablo 7’de karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. İlgili tablo, yöneticilerin liderlik özelliklerini değerlendirmek adına önemli veriler sunmaktadır. İlk olarak ortalama değerler incelendiğinde, ölçek sorularının 3,14-3,78 aralığında, nispeten yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip soru 3,14 ortalama ile “Yöneticim, sık sık kurum/örgüt uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.” sorusuyken, en yüksek ortalamaya sahip soru ise 3,78 ortalamaya sahip “Yöneticim, kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir” sorusudur. Ayrıca, ölçek sorularının standart sapmaları da 0,97 ile 1,21 arasında değişmektedir. Bu doğrultuda standart sapmaların yüksek olması, liderlik özelliklerini değerlendiren ifadeler arasında geniş bir görüş ayrılığının olduğunu ve katılımcıların bu konuda farklı düşündüklerini göstermektedir. Daha düşük standart sapma değerleri ise katılımcı görüşlerinin daha homojen olduğunu ve bu konuda daha fazla bir ortak anlayışın bulunduğunu ifade etmektedir. Bu anlatılanlar bağlamında, ölçek sorularının standart sapmalarının nispeten düşük olduğu ve katılımcıların görüşlerinin homojenlik gösterdiği söylenebilir. Son olarak, ilgili ölçeğin normallik varsayımının sınanması adına çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmelidir. Bu doğrultuda, Tablo 5’te görüleceği üzere ölçek sorularının çarpıklık değerleri -0,92 ile -0,21 arasında değişmektedir. Bu nedenle, ilgili değerler mutlak 10’dan daha düşük olduğu için çarpıklık değerinde normallik açısından bir sorun olmadığı görülmektedir. Ayrıca basıklık değerlerine bakıldığında, bu değerlerin -0,97 ile 0,71 arasında değişiklik gösterdiği ve dolayısıyla mutlak 3 değerinden düşük bir aralıkta olduğu söylenebilir. Bu bağlamda basıklık açısından da normallik varsayımı sağlanmıştır. Bu anlatılanlar doğrultusunda, çalışmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri, normallik varsayımı için gerekli olan değerler arasında olması sebebiyle, ilgili ölçekte herhangi bir normallik problemi olmadığı görülmektedir.

Tablo 8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler				
	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
1-İşimi severek yaparım	4,02	0,951	-1,209	1,617
2-Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	3,63	1,086	-0,610	-0,155
3-Mevcut işimden memnunum	3,88	1,015	-1,008	0,846
4-İşimi keyifli buluyorum	3,85	1,037	-0,748	0,074
5-İş yerinde zaman iyi geçiyor.	3,81	1,019	-0,818	0,365
<i>Ort=Ortalama, S.S.=Standart Sapma</i>				

Tablo 8’de iş tatmini ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. İlgili tabloda görüleceği üzere, genel olarak iş tatmini ölçeğinin ifadeleri yüksek bir ortalamaya sahip ve standart sapmaları düşüktür. Bu nedenle, katılım sağlayan kişilerin iş tatminlerinin yüksek ve dağılımın homojen olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, en düşük ortalamaya sahip soru 3,63 ortalamayla “Mutluluğu işimdeyken buluyorum.” sorusuyken, en yüksek ortalamaya sahip soru ise “İşimi severek yaparım” sorusudur ve ortalaması 4,02 gibi yüksek bir sayıdır. Ayrıca standart sapmalar 0,95 ile 1,09 arasındadır. Ölçeğin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, ilgili değerlerin sırasıyla -1,21 ile -0,61 ve -0,16 ile 1,62 aralığında oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, iş tatmini ölçeğinde herhangi bir normallik probleminin olmadığı söylenebilir.

Her iki ölçek de normallik varsayımını sağlamaktadır. Bu nedenle, normallik probleminin olmaması sebebiyle parametrik analizlerin uygulanması uygun görülmüştür. Bir sonraki bölümde, bu ölçeklere ilişkin yapısal geçerliliği göstermek ve faktör dağılımlarını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmaktadır. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir birer ölçüm aracı olduğunun ortaya koyulması için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını esas alan güvenilirlik analizi yürütülmüştür.

4.3 Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirliklerine İlişkin Analizler

Bu bölümde, çalışmada kullanılan her iki ölçüm aracının da geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ve Bartlett’in küresellik testi, ölçeklerin geçerliliğinin anlaşılmasında temel bileşenlerdir. KMO ölçüsü, bir faktör analizi yapmak için örneklem yeterliliğini değerlendirmekte ve

değişkenlerin analize dahil edilmeye ne derece uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 1'e yakın olması, değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olduğunu ve değişkenlerin faktör analizi için daha uygun olduğunu ifade etmektedir. Genel olarak, 0,5'in üzerindeki bir KMO değeri faktör analizi için kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. 0,6'nın üzerindeki değerler orta düzeyde yeterliliğe, 0,7'nin üzerindeki değerler iyi düzeyde yeterliliğe, 0,8'in üzerindeki değerler büyük düzeyde yeterliliğe ve 0,9'un üzerindeki değerler ise mükemmel düzeyde yeterliliğe işaret etmektedir (Sari, vd., 2023). Dolayısıyla, daha yüksek bir KMO değeri, değişkenlerin birbiriyle ilişkili ve amaçlanan analiz için uygun olmasını sağlayarak faktör analizi için daha uygun bir veri setine işaret etmektedir (Ahrens vd., 2021). Öte yandan, Bartlett'in küresellik testi, veri setindeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını incelemekte, korelasyon matrisinin bir özdeşlik matrisi olup olmadığını göstermekte, bu da değişkenlerin faktör analizi yoluyla yapı tespiti için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett'in küresellik testinde anlamlı bir sonuç ($p < 0.05$), değişkenler arasındaki korelasyonların yapı tespiti için yeterince büyük olduğunu göstermekte ve faktör analizinin geçerliliği ifade etmektedir (Kottner vd., 2023).

Ölçeklerde güvenilirlik, ölçekten elde edilen ölçümlerin tutarlılığını ve kararlılığını ifade etmektedir. Ölçüm benzer koşullar altında tekrarlandığında ölçeğin ne ölçüde tutarlı sonuçlar ürettiğini göstermektedir. En yaygın kullanılan güvenilirlik ölçütlerinden biri, bir ölçekteki maddelerin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach alfa katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısının, ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli kabul edilebilmesi için genel olarak 0,70 veya daha yüksek olması gerekir (Streiner, 2003). Bu, ölçekteki maddelerin yeterince birbiriyle ilişkili olduğunu ve altta yatan yapıyı tutarlı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Daha yüksek bir Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığının ve güvenilirliğinin daha yüksek olduğunu ve maddelerin aynı yapıyı tutarlı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir (Bakhla vd., 2013). Cronbach alfa, ölçekteki maddeler arasındaki ortalama korelasyonun bir ölçüsüdür ve daha yüksek değerler maddeler arasında daha güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Ölçekteki maddelerin aynı temel yapıyı ne kadar iyi ölçtüğüne dair bir gösterge sağlamakta ve 1'e yakın değerler daha yüksek iç tutarlılık ve güvenilirliğe karşılık gelmektedir (Fallahzadeh vd., 2015).

Bu anlatılanlar doğrultusunda, bu çalışmada geçerliliği anlamak için faktör analizi uygulanarak, KMO ve Barlett testi sonuçları esas alınmıştır. Güvenirlilik içinse Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. İlk olarak karizmatik liderliğe ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 9. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları		
	1	2
1-Yöneticim, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	0,736	
2-Yöneticim, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	0,798	
3-Yöneticim, ilham vericidir ve kurum/örgüt çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	0,784	
4. Yöneticim, vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.	0,854	
5. Yöneticim, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	0,796	
6. Yöneticim, kurumun/örgütün geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir	0,737	
7. Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (kültürel öngörüler, köklü destekler vb.).	0,779	
8. Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği, vb.).	0,743	
9. Yöneticim, kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, kurum/örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir	0,644	
10.Yöneticim, kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir	0,647	
11.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar vb.)	0,706	
12.Yöneticim, yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	0,558	

20.Yöneticim, kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir	0,603	
23.Yöneticim, statükoyu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır	0,627	
24.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur	0,652	
13.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.		0,699
14.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanılır.		0,742
15.Yöneticim, sık sık kurumun/örgütün diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.		0,794
16.Yöneticim kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		0,805
17.Yöneticim, kurumun/örgütün amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		0,671
18.Yöneticim, kurum/örgüt uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.		0,805
19.Yöneticim, sık sık kurum/örgüt uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.		0,761
21. Yöneticim, karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler		0,575
22.Yöneticim, sık sık kurumdaki/örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.		0,669

Tablo 9’de karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Faktör analizi yöntemi olarak temel bileşen kullanılmış, döndürme metodu olarak ise varimax tercih edilmiştir. İlgili analizin sonucunda, ölçek iki faktöre ayrılmıştır. Orijinal ölçekte ve Türkçeye uyarlanmış ölçekte, altı faktör olduğu bilinmektedir. Ancak, çalışmamızda ölçek iki faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler, orijinal ölçekteki 6 faktörü doğrudan kapsamaktadır. Orijinal ölçekte yer alan vizyon belirleme, çevre duyarlılığı ve mevcut durumu sürdürme faktörleri birinci faktöre dağılmışken, sıra dışı

davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme faktörleri ise ikinci faktöre dağılmıştır. Bu bağlamda, faktörler sırasıyla “Stratejik Vizyon ve Uyum” ve “Yenilikçilik ve İnsan Merkezli Yönetim” şeklinde adlandırılmıştır. Çalışmada elde edilen faktörlerin, orijinal ölçekten farklı olmasının temel sebebinin örneklem büyüklüğü ve örneklemin özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kültür vb.) olduğu düşünülmektedir. Zira bu çalışmada tercih edilen örneklemin üniversite ve yüksek lisans mezunları, yalnızca işletme bölümü mezunu kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, ilgili alan gereği algılanan liderlik durumunun orijinal ölçeğe göre farklılaştığı düşünülmektedir.

Tablo 10. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

	KMO	Barlett Testi	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α)
Karizmatik Liderlik Ölçeği			%61,30	0,958
▪ Faktör 1: SVU	0,944	0,000	%35,88	0,950
▪ Faktör 2: YİMY			%25,42	0,922
<i>SVU: Stratejik Vizyon ve Uyum, YİMY: Yenilikçilik ve İnsan Merkezli Yönetim</i>				

Tablo 10’da karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlilik sonuçları gösterilmektedir. Bu tabloda görüleceği üzere, ilgili ölçeğin KMO katsayısı 0,944’dür. Bu, eşik değerin çok üzerindedir. Ayrıca Barlett testi sonuçları $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Son olarak birinci faktörün açıklama gücü %35,88, ikinci faktörün açıklama gücü ise %25,42 ve toplam varyans %61,30’dur. Burada, açıklanan varyansın %50 ve üzeri bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir. Son olarak, ölçüm araçlarının iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında, birinci faktörün α değeri 0,95 ve ikinci faktörün α değeri 0,92’dir. Ayrıca tüm ölçeğin α değeri ise 0,96’dır. Bu anlatılanlar doğrultusunda, karizmatik liderlik ölçeği güvenilir bir ölçüm aracı olarak görülmektedir.

Bu anlatılanların ardından, çalışmada kullanılan ikinci ölçek olan iş tatmini ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri paylaşılmıştır. İlk olarak faktör analizi ve devamında geçerlilik ve güvenirlilik sonuçları aktarılmıştır.

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İfadeler	Faktör Yükleri
1-İşimi severek yaparım	0,774
2-Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	0,745
3-Mevcut işimden memnunum	0,869
4-İşimi keyifli buluyorum	0,906
5-İş yerinde zaman iyi geçiyor.	0,839

Tablo 11’de iş tatmini ölçeğine ilişkin faktörü analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu tablodan görüleceği üzere, orijinal ölçekte olduğu gibi iş tatmini ölçeği tek bir faktöre dağılmıştır. Tek faktörlü yapısı gereği, herhangi bir döndürme metodu kullanılmamıştır. Faktör yükleri incelendiğinde, tüm yüklerin eşik değer kabul edilen 0,50’den yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

	KMO	Barlett Testi	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α)
İş Tatmini Ölçeği	0,850	0,000	%68,66	0,884
<i>SVU: Stratejik Vizyon ve Uyum, YİMY: Yenilikçilik ve İnsan Merkezli Yönetim</i>				

Tablo 12’de iş tatmini ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik sonuçları gösterilmektedir. Bu doğrultuda, ilk olarak KMO değerinin 0,850 olduğu görülmektedir, bu değer eşik değer üzerindedir. Ayrıca Barlett testi sonuçları anlamlıdır ($p<0.05$). Son olarak ölçek soruları, iş tatmininin %68,66’sını açıklamaktadır. Bu anlatılan doğrultusunda, iş tatmini ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu görülmektedir. Ayrıca, iç tutarlılık katsayısı kabul edilen Cronbach alfa (α) değeri, eşik değer kabul edilen 0,70’in üzerindedir. Bu bağlamda, iş tatmini ölçeği güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Bu anlatılanlar doğrultusunda, çalışmada kullanılan karizmatik liderlik ve iş tatmini ölçekleri geçerli ve güvenilir birer ölçüm aracıdır. Bu bağlamda, hipotez testlerinin uygulamasına geçilmektedir. Bir sonraki başlıkta hipotez testleri sonuçlarını göstermek adına korelasyon ve regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

4.4 Hipotez Testleri Sonuçları

Bu çalışmanın temel hipotezi karizmatik liderliğin iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Bu doğrultuda, çalışmamızda ilk olarak, ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Korelasyon analizinde, karizmatik liderliğin her iki faktörü de ayrıca ele alınmıştır. Regresyon analizinde ise alt faktörler bazında değil, ölçek bazında karizmatik liderlik algısının kişilerin iş tatmini üzerindeki rolü analiz edilmiştir.

Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları

	SVU	YİMY	KL	İŞT	Yaş	Eğitim	ÇS
SVU	1						
YİMY	,684**	1					
KL	,948**	,881**	1				
İŞT	,452**	,400**	,468**	1			
Yaş	0,038	0,014	0,031	0,027	1		
Eğitim	0,064	,173*	0,117	0,012	-0,094	1	
ÇS	0,083	,163*	0,125	0,109	,495**	0,128	1

SVU: Stratejik Vizyon ve Uyum, YİMY: Yenilikçilik ve İnsan Merkezli Yönetim, KL: Karizmatik Liderlik, İŞT: İş Tatmini, ÇS: Çalışma Süresi

** Korelasyon düzeyi 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon düzeyi 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13’da çalışmada kullanılan ölçeklere ve alt faktörlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin normallik varsayımı sağlandığı için, parametrik verilerde kullanılan Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili sonuçlara bakıldığında, karizmatik liderlik algısı ile iş tatmini arasında orta düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir birlikte değişim ilişkisi olduğu görülmektedir ($r=0,468$; $p<0.01$). Ayrıca karizmatik liderlik ölçeğinin alt faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişki de önemlidir. Bu bağlamda, karizmatik liderlik ölçeğinin stratejik vizyon ve uyum faktörü ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir birlikte değişim ilişkisi bulunmaktadır ($r=0,452$; $p<0.01$). Karizmatik liderliğin yenilikçilik ve insan merkezli yönetim faktörü ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir ($r=0,400$;

$p<0.01$). Sosyo-demografik değişkenler açısından ise karizmatik liderlik algısının yenilikçilik ve insan merkezli yönetim faktörü ile yaş ($r=0,173$; $p<0.05$) ve çalışma süresi ($r=0,163$; $p<0.05$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Son olarak stratejik vizyon ve uyum ile karizmatik liderlik arasında yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır ($r=0,948$; $p<0.01$). Bu anlamda yenilikçi ve insan merkezli yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir birlikte değişim ilişkisi bulunmaktadır ($r=0,881$; $p<0.01$).

Bu anlatılanlar doğrultusunda, çalışanların karizmatik lider algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle, çalışanların karizmatik liderlik algıları arttıkça, iş tatminlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak, bu sonuç yalnızca değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir. Bu ilişkinin daha detaylı incelenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür.

Tablo 14. Karizmatik Liderlik Algısının İş Tatmini üzerindeki Etkisi

	β	t	p
Sabit	1,956	7,594	0,000
Karizmatik Liderlik	0,530	7,460	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Düzeltilmiş $R^2= 0,215$

Model Anlamlılığı= $0,000$

F=55,651

Tablo 14’de karizmatik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla yürütülen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu analizde, iş tatmini bağımlı değişken olarak yer alırken, karizmatik liderlik algısı bağımsız değişken olarak bulunmaktadır. İlgili analiz sonuçları incelendiğinde, ilk olarak modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 55,651$; $p<0,001$). Bu sonuç, ilişkiyi açıklamak üzere kurulan modelin, anlamlı model olduğunu göstermektedir. Ayrıca, modelin açıklama gücünü ifade eden düzeltilmiş r kare değerine bakıldığında 0,215 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilgili sonuç, karizmatik liderlik algısının iş tatminine etkisini ölçen bu modelin, iş tatmininin %21,5’ini açıkladığını ifade etmektedir. Bu etkinin gücünü ve yönünü anlamak üzere, modelde yer alan değerlere

bakıldığında, çalışanların karizmatik liderlik algısının, onların iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=7,594$; $p<0.001$). Bu etkinin gücünü anlamak üzere, beta katsayısı önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, ilgili değerin $\beta=0,530$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, karizmatik liderlik algısındaki bir birimlik artış, iş tatmininde 0,53'lük bir artışa karşılık gelmektedir.



Sonuçlar ve Öneriler

İnsan doğası, diğer canlılar gibi bireysel değil, toplumsal bir yapıya sahiptir. Toplu halde hareket etme ve yaşama ihtiyacı, insanları sosyal varlıklar olarak tanımlamaktadır. Liderlik, bu sosyal varlıkların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle liderler, bir grup ya da topluluğun varlığı olmadan liderlik rollerini yerine getiremezler. Lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, güç kullanımı ve sosyal etki sayesinde, birbirleriyle bağlantı kurmaları olanaklı hale gelmektedir. Liderin sahip olduğu güç, onu takip eden bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğiyle öne çıkmakta ve bu durum liderlik sürecini şekillendiren önemli bir sosyal etkeni ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, liderin örgütler açısından önemi ön plana çıkmaktadır. Nitekim karizmatik liderler takipçilerini etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olarak görülmektedir. Bu durum, liderlik yaklaşımları arasından karizmatik lideri daha önemli bir hale getirmektedir. Karizmatik liderler, vizyonlarını diğer çalışanlarına benimsetme konusunda etkili bir yönetim yaklaşımı sergilemektedir. Nitekim, özellikle kriz anlarında karizmatik liderlerin cesur kararlar alarak, krizleri fırsata çevirdiği ve özelliği sayesinde çalışanların kriz anlarını daha özgüvenli geçirdikleri bilinmektedir (Conger ve Kanungo, 1987).

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni ise iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların motivasyonu, performansı, bağlılığı ve işteki tutumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu örgütler açısından fazlasıyla önemli görülmektedir. Çünkü memnun çalışanlar, kurumsal hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışma eğilimindedir ve daha yüksek motivasyon ve üretkenlik seviyeleri sergilemektedirler. Bu nedenle, motive olmuş, bağlı ve yüksek performanslı bir işgücünü teşvik etmek için kuruluşlarda iş tatminine öncelik verilmesi önemli görülmektedir. Örgütler, çalışan memnuniyetine yatırım yaparak elde tutma oranlarını artırabilir, performansı iyileştirebilir, müşteri memnuniyetini artırabilir ve çalışanların refahını ve kurumsal başarıyı destekleyen olumlu bir örgüt kültürünün oluşmasına olanak sağlayabilir duruma gelmektedir. Bu nedenle, iş tatminin öncülleri anlaşılması, başarılı olmak isteyen örgütler için büyük bir önem arz etmektedir (Veacesav, 2022).

Bu anlatılanlar doğrultusunda, liderlik tarzı ve iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel etkililik ve çalışanların refahı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma, farklı liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisine ışık tutmaktadır (Handsome, 2009).

Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde, ilk olarak her iki ölçüm aracının da geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, rastgele dağılıma uygun şekilde elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu durum, ilgili ölçüm araçlarını kullanmak isteyen araştırmacılara bir dayanak sağlamaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, karizmatik liderlik algısı ile iş tatmini arasında güçlü ve yüksek düzeyde pozitif bir birlikte değişim ilişkisi tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanlarda oluşacak karizmatik liderlik algısındaki artışın, iş tatminin de bir artışa neden olduğu sonucunu göstermektedir. Nitekim literatürde yer alan pek çok çalışma, karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki birlikte değişim ilişkisini desteklemektedir (Holloway, 2012). Öte yandan, değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerinin etki göstermediği bilinmektedir. Bu sebeple, değişkenler arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi anlayabilmek adına regresyon sonucu da önemli bir kıstas olarak görülmektedir.

Bu anlatılanlar bağlamında, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamak üzere doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür. Bu bağlamda, kurulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, modelin açıklama gücünün %21 düzeylerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, iş tatmininin bir kısmının, liderlik algısı ile şekillendiğini göstermektedir. Son olarak, regresyon sonucuna bakıldığında karizmatik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle, çalışanların karizmatik liderlik algısındaki artış, iş tatminlerini artırmaktadır. Bu sonuç, ilgili yazında yer alan pek çok çalışmanın sonucu ile tutarlılık göstermektedir (Vlachos, 2013; Yavan vd., 2018).

Araştırmanın temel bulguları, karizmatik liderlerin, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Karizmatik liderlerin sahip olduğu vizyoner yaklaşım, etkileyici iletişim becerileri ve güven oluşturma yetenekleri (Knippenberg

ve Sitkin, 2013) çalışanların işlerine duydukları memnuniyeti artırmaktadır. Bu durum, örgütlerin karizmatik liderlik özelliklerine sahip liderleri tercih etmelerini ve bu liderlerin iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli çevresel faktörlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu çerçevede, liderlerin stratejik rekabet içinde doğru yönetimi gerçekleştirmeleri ve değer katarak öne çıkmaları önemlidir. Her kurumun parmak izi gibi farklı olduğu düşünüldüğünde, liderlerin sahip oldukları evrensel değerler önemli bir rol oynamaktadır. Umutsuzluktan umut çıkaran, toplum tarafından benimsenmiş liderler, anlamlı ve içten iletişim kurarak başarı elde etmektedirler. Belirsizliklerle dolu bir çağda, inisiyatif alabilen ve karizmatik özelliklere sahip liderlere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yaşamın değişken koşullarını, coğrafi etmenleri, inançları ve iç-dış çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak liderler, anlamlı bir liderlik yolculuğu üzerine adım atmaktadırlar. Bu durum karizmatik liderlere duyulan ihtiyacın önemini artırmaktadır.

İlgili yazının pek çok çalışmada doğruladığı üzere, değişken koşullarda inisiyatif alabilme yetenekleri, özgün ve etkileyici liderlik tarzlarıyla öne çıkan karizmatik liderler, işletmelerin ve toplumun hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, liderlikte karizmatik özelliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi ve desteklenmesi, gelecekteki belirsizliklere daha etkin ve olumlu bir şekilde yanıt verme kapasitemize katkı sağlamaktadır (Conger, 2011).

Ayrıca, iyi bir lidere sahip olmanın şirketler açısından önemli faydaları olduğu gibi, iş tatmini duyan, işinden memnun olan çalışanların örgüt içerisinde var olmasının da şirketler için oldukça yararlı olduğu bilinmektedir. İlgili literatürde görüldüğü üzere, iş tatmini, kârlılığın, sadakatin ve iş verimliliğinin artmasına yol açmakla birlikte, işinden memnun çalışanların olduğu örgütler tehlike ve tehditlerle başa çıkma becerisini de geliştirmektedir. İş tatmini üretkenlik ve kişisel refah ile yakından ilişkilidir ve motivasyon ve katılımın artmasına yol açmaktadır. Ayrıca, iş tatmini artan performans, yaratıcılık, yenilikçilik ve motivasyon ile ilişkilidir görülmektedir. Genel olarak, iş tatmini örgütsel performansın ve çalışanların refahının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Andrade ve Westover, 2023).

Bu anlatılanlar bağlamında görülmektedir ki, hem karizmatik liderin hem de iş tatmininin örgütler açısından oldukça fazla faydaları bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın sonucunda yer aldığı üzere karizmatik liderler, çalışanlarda iş tatmini artırmaktadır ve bu durum örgütler açısından her iki açıdan da fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda, karizmatik liderin iş tatminini artırdığına dair bulgunun, çalışmamızda da doğrulanmış olmasının önemli akademik bir çıktı olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkinin farklı kültür ve coğrafyalarda tekrar edilmesi de ilişkinin doğasına ilişkin evrensel varsayımlar oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Zira, kültürlere göre liderlik türlerinin etkinlikleri değişebilmektedir (Jogulo, 2010). Nitekim, evrensel bir liderlik anlayışının geliştirilmesine yönelik uzun bir süredir akademik tartışmalar sürmektedir (Jackson, 2016). Bu nedenle, bu çalışmanın kültürel bağlamda ele alınmış olması, Türk kültüründe karizmatik liderliğin etkin bir liderlik türü olduğunu ve karizmatik liderlik algısının çalışanlardaki iş tatminini artırdığı bulgusunun önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Karizmatik liderliğin iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşılan bu çalışma, teorisyen ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunmaktadır. İlk olarak, işletmelerin liderlik geliştirme programları aracılığıyla yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini güçlendirmeye odaklanması önerilmektedir. Bu programlar, açık iletişim, motive edici tutum ve etkileyici liderlik tarzını vurgulayarak (bkz. Conger, 2011) liderlerin iş tatmini üzerinde olumlu bir etki bırakmalarını sağlayabilir. Ayrıca mevcut liderlerin, örgütsel hedeflere ulaşmak için karizmatik liderlik özelliklerini stratejik bir şekilde kullanmaya yönelik yeteneklerini geliştirmelerinin iş tatminin artırıcı faydası nedeniyle, bu durum çalışmanın bir diğer önerisini oluşturmaktadır. Son olarak, akademisyenlerin, karizmatik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi anlayabilmek adına kontrol, aracı ve düzenleyici değişkenlerle bu ilişkiyi yeniden incelemesi çalışmanın önemli bir önerisini teşkil etmektedir.

Her çalışmada olabildiği üzere, bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. İlk olarak çalışma belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki çalışmalar, birden fazla zaman diliminde bu ilişkiyi test edebilir. Ayrıca bu çalışma kısıtlı bir örneklem üzerinde yapılmıştır, gelecek çalışmaların daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların motivasyonuna etki eden faktörlere yer verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ahrens, R. d. B., Lirani, L. d. S., & Francisco, A. C. d. (2020). Construct validity and reliability of the work environment assessment instrument we-10. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7364. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207364>

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Alsat, Ç.O. (2016) Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Amoretti, G. (2022). Leader and leadership from a psychological perspective. *Geopolitical Social Security and Freedom Journal*, 5(1), 99-106. <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0007>

Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2023). Job satisfaction an international comparison of public and private sector employees. *International Journal of Public Administration*, 46(16), 1151-1165.

Antonakis, J. (2021). Leadership to defeat covid-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 210-215. <https://doi.org/10.1177/1368430220981418>

Antonakis, J., House, R. J., & Simonton, D. K. (2017). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1003.

Arıcı, n. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları ile iş doyumları arasındaki ilişkisinin incelenmesi (pamukkale ilçe örneği).

Ariani, M., & Mugastuti, R. R. H. (2022). Determinants of Job Satisfaction. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 24(1), 52-63.

Arslan, C. (2022). Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı Açısından Öğretmenlerin Görüşleri. Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6(2), 123-134.

Arslantafi, C. C. (2000). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. Birinci Yıl Çalışmaları, 161.

Arslantürk, e.h., (2023) liderlik, örgütsel değişim, çalışan-örgüt uyumu ilişkisinin firma performansına etkisi, t.c. gebze teknik üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü

Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(17), 94-116.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467(6), 31-51.

Atıf bayram, r., & bilgiç, m. (2022). Liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi. Türk & islam dünyası sosyal araştırmalar dergisi, 9(35), 417-434.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

AY, Ü. Ve H. Karadal, (1995), “Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 5 (1): 63-74

Aydın kula, g. (2021). Yönetim faaliyetlerinde güç olgusu ve iş ahlakı üzerine bir araştırma.

Aydınlı, H. (2005). “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”, Türk Kooperatifçilik Kurumu: Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, No:149, ss.62-85.

Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488.

Bakan, i. (2008). “örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu mehmetbey üniversitesi sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*, 2008(1), 13-40.

Bakan, i., & büyükbeşe, t. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu mehmetbey üniversitesi sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*, 2010(2), 73-84.

Bakhla, A. K., Verma, V., Hembram, M., Praharaj, S. K., & Sinha, V. K. (2013). Internal consistency and factor structure of 12-item general health questionnaire in visually impaired students. *Industrial Psychiatry Journal*, 22(2), 109. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.132918>

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.

Başaran, İ. (1982) *Örgütsel Davranış*, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları

Biber, m. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme ekonomi ve yönetim araştırmaları dergisi*, 2(2), 183-197.

Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.

Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>

Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2015). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), 345-366.

Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. Emerging Leadership Journeys, 5(1), 2-8.

Ceylan, a. D. N. A. N., & yöndem, g. (2021). Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi. Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi, 14(79).

Choi, J. W., Lee, S. K., & Chun, S. Y. (2021). The effect of the organizational communication on organizational commitment through job satisfaction: focusing on irregular workers, 20(3). <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.97>

Cihan, e.h.(2023). Lider- üye etkileşiminde ego durumları ve yaşam pozisyonlarının iletişim kalite düzeyine etkisi: özel sektör saha çalışması, t.c. istanbul kültür üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü

Cinel, m. O. (2008). Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma (master's thesis, kocaeli üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü).

Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. The SAGE handbook of leadership, 86-102.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of management review, 12(4), 637-647

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21(7), 747-767.

Çankaya, b.ö.(2019). Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. T.c. İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı insan kaynakları yönetimi bilim dalı.

Çankaya, i. H., & aküzüm, c. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. Dicle üniversitesi ziya gökalp eğitim fakültesi dergisi, (14), 49-57.

Çelemlı O. (2017) Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın X Ve Y Kuşakları Açısından Değerlendirilmesi Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Çetintaş, h. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. Gümüşhane üniversitesi iletişim fakültesi elektronik dergisi, 4(1).

Dar, S. A., & Sakthivel, P. (2022). Maslow's Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century. Journal of Learning and Educational Policy (JLEP) ISSN: 2799-1121, 2(05), 1-9.

Deliveli, ö.(2010). Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik t.c. Süleyman demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü kamu yönetimi ana bilim dalı

Demirkaya, h., & kandemir, a. Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi, 18(2), 263-279.

Diş g.(2021) .örgütlerde karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel abominasyon etkileşimi :bir imalat işletmesinde uygulama t.c istanbul okan üniversitesi sosyal bilimler enstitüs

Diş g.(2021) örgütlerde karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel abominasyon etkileşimi :bir imalat işletmesinde uygulama, t.c istanbul okan üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü

Doğan, t. G. B., doğan, s., & aykan, e. (2021). Liderlik tarzlarının bibliyometrik analizi. Erciyes akademi, 35(1), 161-189.

Doğancılı, o. S. (2018). İşletmelerde yenilik yönetimi: dünyanın en yenilikçi 50 şirketi üzerine bir araştırma. Sosyal bilimler araştırmaları dergisi, 13(2), 49-69.

Durkin, P. (2009). The Oxford guide to etymology. OUP Oxford.

Erdoğan, ş. A. M. A., & kolamaz, c. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Türk eğitim bilimleri dergisi, 9(2), 313-342.

Erer, b., & demirel, e. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış.

Erhan t., (2018) usta olmak mı diğerlerinden daha iyi olmak mı? Çoklu başarı hedeflerine dair teorik çerçeve süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi

Eriş yasemin ceren (2018), örgütsel stres ve örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri: istanbul'da bir perakende mağazası ve şubelerinde araştırma t.c. kırkkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü yönetim ve organizasyon anabilim dalı

Erkol A. (2023) İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Ertürk, m. (2017). İşletme biliminin temel ilkeleri. Beta basım yayım.

Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the herzberg two-factor theory. Journal of applied psychology, 50(6), 544.

Fallahzadeh, H., Etesam, F., & Asgarian, F. (2015). Validity and reliability related to the persian version of the children's sleep habits questionnaire. Sleep and Biological Rhythms, 13(3), 271-278. <https://doi.org/10.1111/sbr.12114>

Frager, r.d. ve fadimam, j. (1997). A.h. maslow, motivation and personality. New jersey: pearson.

Gentsoudi, V. (2022). Leadership theories review. Предприемачество, 10(1), 39-49.

Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. Journal of Business Communication, 37(4), 348-368. <https://doi.org/10.1177/002194360003700402>

Görener,ozan ç.,(2023) satış ve pazarlama alanında çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerinin, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.” T.c. üsküdar üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü uygulamalı psikoloji anabilim dalı uygulamalı psikoloji yüksek lisans programı

Gül, h., & aykanat, z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma.

Güleryüz, Z. (2023). Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü (Master's Thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Günçavdı, G Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması, International Journal Of Humanities And Arts Research 2017, Yıl 2, Ek Sayı Syf 28

Gürer, a. (2019). Liderlik ve yeni liderlik paradigması. 21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları, 11.

Handsome, J. D. (2009). The relationship between leadership style and job satisfaction. Walden University.

Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. Journal of Chinese Human Resource Management, 7(2), 115-128. <https://doi.org/10.1108/jchrm-07-2016-0012>

Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable.

Problems and Perspectives in Management, 19(1), 445-455.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)

Hasdemir, f.(2023). Adams'ın eşitlik kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları stratejiler;

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2006). Organizational behavior: A strategic approach.

Holloway, K. (2012). An examination of the relationship between charismatic leadership and job satisfaction (Doctoral dissertation, Capella University).

Hongoro, C. and McPake, B. (2004). How to bridge the gap in human resources for health. The Lancet, 364(9443), 1451-1456. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(04\)17229-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(04)17229-2)

Hoogh, A. H. B. D., Hartog, D. N. D., Koopman, P., Thierry, H., Berg, P. v. d., Weide, J. G. V. d., ... & Wilderom, C. P. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(4), 447-471. <https://doi.org/10.1080/13594320444000164>

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. The leadership quarterly, 3(2), 81-108.

<http://www.ekademik.com/erg-teorisi>

İpşirli, M, Kaan, M, (2023). Main factors that influence job satisfaction. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, doi: 10.11611/yead.1231706

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: the missing link in cross-cultural leadership studies?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.

Javidan, M. and Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00282>

Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.

Johnson, P. C. (1981). Achievement motivation and success: does the end justify the means?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 374-375. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.374>

Jones, H. B. (2001). Magic, meaning and leadership: Weber's model and the empirical literature. *Human relations*, 54(6), 753-771.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis.. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>

Kaya, e. (2012), modern liderlik yaklaşımlarının bazı parametreler ışığında çalışana ve kuruma etkileri, t.c. gebze yüksek teknoloji enstitüsü sosyal bilimler enstitüsü

Kaymaz, k. (2019). Örgütsel stres algısında cinsiyet temelli farklılıklar ve stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Business and economics research journal*, 10(2), 483-497.

Kırkayak f.(2019). Karizmatik liderlik özelliklerinin işletme performansı üzerindeki etkileri (otel işletmelerinde bir araştırma), istanbul okan üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü

Kızıltan, z.(2023), yüksek performanslı örgüt kültürünün yetenek yönetimi üzerindeki etkisi ve iş tatmininin aracılık rolü t.c. istanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı insan kaynakları yöneticiliği yüksek lisans programı

Kim, K. (2022). The impact of job quality on organizational commitment and job satisfaction: the moderating role of socioeconomic status. *Economic and Industrial Democracy*, 44(3), 773-797. <https://doi.org/10.1177/0143831x221094875>

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Knippenberg, D. v. and Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>

Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği, 15. bs., İstanbul, Beta, 2014.

Kottner, J., Audigé, L., Brorson, S., Donner, A., Gajewski, B., Hróbjartsson, A., ... & Streiner, D. L. (2011). Guidelines for reporting reliability and agreement studies (grras) were proposed. *International Journal of Nursing Studies*, 48(6), 661-671. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.01.016>

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Köroğlu, b.n., (2023) akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilen göçmenlere yönelik erasmus plus projelerinin maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi odağında değerlendirilmesi akdeniz üniversitesi akdeniz uygarlıkları araştırma enstitüsü

Kurt, s.(2023). Yalın liderlik kavramı ve örgüt kültürünün yöneticilerin yalın liderlik özellikleri göstermelerine etkisi: bir saha araştırması, t.c. istanbul kültür üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü

Küçük, B. A., & Günaydin, C. (2021). Lider İle Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.

Küçükçivil B. (2019) Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme

Küçükcivil, b. (2019). Tüketici davranışlarının etkilenmesinde maclelland'ın motivasyon kuramına yönelik bir inceleme. Kritik iletişim çalışmaları dergisi, 1(2), 79-102.

Küçüközkan, y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. Uluslararası akademik yönetim bilimleri dergisi, 1(2), 85-116.

Ladikli, m. F., & arslan, h. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. İbn haldun çalışmaları dergisi.

Lam, S. (1995). Quality management and job satisfaction. International Journal of Quality & Reliability Management, 12(4), 72-78. <https://doi.org/10.1108/02656719510087337>

Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. Organizational behavior and human performance, 9(3), 482-503.

Li, H., Yuan, B., Wang, D., & Meng, Q. (2019). Motivating factors on performance of primary care workers in china: a systematic review and meta-analysis. BMJ Open, 9(11), e028619. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028619>

Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: the impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. Journal of Advanced Nursing, 76(5), 1141-1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>

Liu, J., Wang, Q., & Lu, Z. (2010). Job satisfaction and its modeling among township health center employees: a quantitative study in poor rural china. BMC Health Services Research, 10(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-115>

Maksim, A. (2020). About motivation: theories about the content of motivation and the process of motivation.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups.. Psychological Bulletin, 56(4), 241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition.. American Psychologist, 20(5), 321-333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>

O'Neil, H. F., & Drillings, M. (Eds.). (2012). Motivation: Theory and Research. Routledge.

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. Journal of Management Development, 36(8), 986-990.

Ongan D. (2022) İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Sürt İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ordun, G., & Aktaş, H. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler Ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration

Önen, s. M., & kanayran, h. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. Birey ve toplum sosyal bilimler dergisi, 5(2), 43-64.

Özcan, M. (2022). Secondary school teachers' job satisfaction: a mixed research method. International Journal of Educational Leadership and Management, 195-221. <https://doi.org/10.17583/ijelm.9174>

Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 2-18.

Özlem, ı. Ş. I. K., & serinkan, c. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. Pamukkale üniversitesi işletme araştırmaları dergisi, 7(2), 308-332.

Özpehlivan, M. (2019). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 43-70.

Özsalmanlı, a. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. Manas üniversitesi sosyal bilimler dergisi, 7(13), 137-146.

Paolo, M., Michele, Sorrentino., Pasquale, Sarnacchiaro., Fabiana, Di, Duca., Alfonso, Nardo., Bartolomeo, Ferrante., Daniela, D'Angelo., Salvatore, Di, Sarno., Francesca, Pennino., Armando, Masucci., Maria, Triassi., Antonio, Nardone. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. International Journal of Environmental Research and Public Health, doi: 10.3390/ijerph192114214

Poston, B. (2009). Maslow’s hierarchy of needs. The surgical technologist, 41(8), 347-353.

Putur, mustafa burak (2023), iş tatminini etkileyen faktörlerin ilaç mümessillerinin pazarlama performansına etkisi t.c. altınbaş üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü işletme anabilim dalı

Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction.. Journal of Applied Psychology, 76(1), 31-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.31>

Robbins, S. P., Langton, N., (2005), Fundamentals of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Second Canadian Edition, Canada

Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. Advances in Management, 7(5), 52.

Rouse, K. A. G. (2004). Beyond maslow's hierarchy of needs: what do people strive for?. Performance Improvement, 43(10), 27.

Ruben, B. D. and Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence. Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(4), 467-479. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>

Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel, M. (2013). Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 5. Baskı, Bursa.

Sadi Evren Seker , Maslow'un İhtiyaçlar Piramiti Ybs Ansiklopedi , Cilt 1, Sayı 1, Eylül 2014

Saklan, a.(2010). Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: “selçuk üniversitesi ilahiyat fakültesinde bir uygulama” t. C. Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme ana bilim dalı yönetim ve organizasyon bilim dalı

Sancı h. (2023) , karizmatik liderlik davranışlarının kolektif öğretmen yeterliği üzerindeki rolü yüksek lisans tezi eğitim bilimleri anabilim dalı eğitim yönetimi bölümü

Sari, D., Widyastuti, Y., Farid, A. F., Dwiyan, M. A., & Amalia, A. (2023). Indonesia translation and cross-cultural validation of pediatric anesthesia parent satisfaction (PAPS) questionnaire. Cureus. <https://doi.org/10.7759/cureus.36053>

Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. Journal of business research, 54(1), 39-52.of workers. The Social Science Journal, 38(2), 233-250

Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. Human Resource Management Journal, 30(2), 260-277.

Social Sciences Studies Journal (Sssjournal) 2018 Vol:4 Issue:17 Pp:1559-1566

Stone, E. F., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1977). Higher order need strengths as moderators of the job scope–job satisfaction relationship.. Journal of Applied Psychology, 62(4), 466-471. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.466>

Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8001_18

Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of management*, 18(2), 353-374.

Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.

Şahin, f., tabak, b. Y., & tabak, h. (2017). Motivasyon kuramları bağlamında akademik teşvik ödeneği uygulamasının değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve bilim dergisi*, (2), 403-410.

Şengezer, z.(2023). Karizmatik liderlik davranışı ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişki: finans sektörü üzerinde bir araştırma. T.c süleyman demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi ve liderlik anabilim dalı

Şimşir, i., & seyran, f. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad akademi*, 1(1), 25-42.

Tenteriz, y.(2020). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, T.C. dokuz eylül üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı yönetim ve organizasyon programı

Teoman N.(2023). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Bir Alan araştırması; ardahan üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü işletme ana bilim dalı işletme bilim dalı

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.

Tokbaeva, D. (2022). 17. Charisma and charismatic leadership in organizations. *Research Handbook on the Sociology of Organizations*, 311.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.

Toksoy, a.(2017), kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisi, t.c. trakya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı doktora tez

Toprak, O. (2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tortola, P. and Pansardi, P. (2018). The charismatic leadership of the ecb presidency: a language-based analysis. European Journal of Political Research, 58(1), 96-116. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12272>

Tortumlu, m., barutcu, a. S., akcakanat, t., & uzunbacak, h. H. (2020). Temel benlik değerlendirmesinin iş tatminine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü. Business & economics research journal, 11(4).

Turan, h. (2022). Yenilik yönetimi. Disiplinlerarası girişimcilik ve yenilikçilik çalışmaları, 85.

Ulu, d.(2022), yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin bir üniversite çalışanları üzerinde araştırılması yüksek lisans tezi, istanbul esenyurt üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü işletme anabilim dalı yönetim ve organizasyon bilim dalı

Ulukuş, K. S. (2019). Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. The Journal Of Academic Social Science, 25(25), 247-262.

Uzun A.(2022) Karizmatik Liderlik Davranışı İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ünler, e. (2006). Örgüte bağlılığın işin nitelikleri ve davranış düzeltme uygulamasıyla ilişkisi. Yönetim bilimleri dergisi, 4(1), 95-116.

Veacesav, C. (2022). The importance of managing the psychosocial potential of human resources for employee job satisfaction. doi: 10.54481/ecosoen.2022.3-4.20

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2013). Feeling good by doing good: employee csr-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. Journal of Business Ethics, 118(3), 577-588. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>

Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In Organizational Behavior 1 (pp. 94-113). Routledge.

Yakışır, c. (2020). Etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinin incelenmesi: ankara il sınırları içerisindeki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma.

Yakupoğlu E. (2023) İş Tatmini Ve Motivasyon Unsurlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründeki Havayolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma T. C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yanmaz, f.p.,(2022). Karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri hacettepe üniversitesi eğitim bilimleri ensitüsü eğitim bilimleri ana bilim dalı eğitim yönetimi programı

Yavan, A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). The effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. Journal of Business Studies, 10(1), 898-913.

Yelkikalan, n., dalboy, z., doğan, s., & oflaz, a. (2020). Covid-19'un maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına etkisi: durumsallık yaklaşımı bağlamında bir araştırma. Girişimcilik ve kalkınma dergisi, 15(2), 139-165.

Yılmaz g. (2019) lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma, sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi yüksek lisans programı

Yılmaz, Ali Abdurrahman (2022) Uzaktan Çalışma Sistemi İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. Global journal of commerce and Management, 2(5), 18-22.

Yücel, Z. P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Zimmerman, R. D. and Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process. Personnel Review, 38(2), 142-158. <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>