

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

NİLÜFER İĞDELİPİNAR

İSTANBUL, 2013

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI**

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

NİLÜFER İĞDELİPİNAR

TEZ DANIŞMANI: YAR. DOÇ DR. MERAL ELÇİ

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İLGİLİ ENSTİTÜ ADI
YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI

Tezin Adı: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi
Öğrencinin Adı Soyadı: Nilüfer İğdelipınar
Tez Savunma Tarihi: 13.06.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

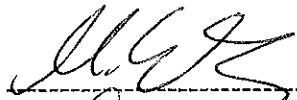
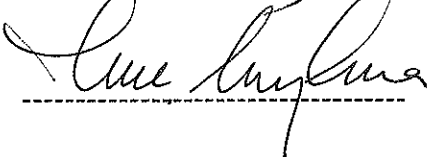
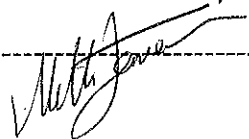
Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Yar. Doç Dr. Meral ELÇİ

Ek Danışman
Doç Dr. Tunç Bozbura

Ek Danışman
Yar. Doç. Dr. Meltem Jaman

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

Nilüfer İğdelipınar

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi

Haziran 2013, 77

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı, yöneticiler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Yöneticilerin göstermiş olduğu etik liderlik yaklaşımı çalışanları çeşitli yönlerden etkilemekte, aynı şekilde çalışanların varlığı da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını etkilemektedir. Çalışanların iş tatminini arttıracak etmenleri sağlamak etik liderlerin önemli görevlerinden biri olması nedeniyle bu araştırma, bu konuya açıklık kazandırmayı hedefleyerek, liderlik yaklaşımlarından etik liderlik kavramının çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmadaki etkisinden bahsedecektir.

Bu araştırmanın en temelde amacı işletmelerde algılanan etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini algılamalarını artırma yönündeki etkilerini incelemektir. Bu maksatla, 12 farklı sektörde faaliyet gösteren 49 özel firmada ve kamu kuruluşunda çalışmakta olan ağırlıkta personel ve yöneticilerden oluşan örneklem grubuna (N=958) anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş hipotezler, SPSS 11.5 programında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler neticesinde, etik liderlik tarzının ve kıdem durumunun iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, İş Tatmini, yaş, kıdem

ABSTRACT

EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOUR OF THE MANAGERS ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION LEVELS

Nilüfer İğdelipmar
Human Resources Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi

Haziran 2013, 77

Today's intensive terms of competition forces the employees to work efficiently. This indispensability increases the importance of job satisfaction for them. The businesses together with the employees may reach to job satisfaction by means of specified targets and aims. For this reason the managers have to find out and enhance the factor that affect the job satisfaction. While ethic sense of leadership shown by the manager affects the employers similarly the presence of the employers affects the sense of leadership of the managers. Since increasing the job satisfaction of the employers is one of the missions of the ethic leaders this investigation is going to mention the importance of increasing the job satisfaction of the employers.

The main purpose of this research is to analyze the affects of ethical leadership behavior on employees job satisfaction. For that purpose, sample group has been constitute of 958 employees and supervisors from 49 different private and public companies which are in business in 12 different sector. The hypotheses formed according to main purpose of the research analyzed and interpreted by results of statistic techniques which are used in SPSS 11.5 program. As a result of these analysis, ethical leadership style and tenure affect job satisfaction positively, findings about was obtained.

Key Words: Ethics, Ethical Leadership, Job Satisfaction, age and tenure.

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
SEMBOLLER.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. ETİK LİDERLİK	3
2.1 LİDERLİĞİN TANIMI VE LİDERLİK TARZLARI	3
2.2 ETİK NEDİR?	12
2.3 İŞ ETİĞİ NEDİR?.....	14
2.4 ETİK LİDERLİK NEDİR?	16
2.5 ETİK LİDERİN ÖZELLİKLER.....	19
2.6 ETİK YAKLAŞIMLAR	22
2.7 ETİK LİDERLİĞİN İŞLETMELERE GETİRDİĞİ FAYDALAR	27
3. İŞ TATMİNİ	29
3.1 İŞ TATMİNİ NEDİR	29
3.2 İŞ TATMİNİNİN KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	31
3.3 İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI	34
3.3.1 Örgütsel Faktörler	34
3.3.1.1 Ücret	34
3.3.1.2 İşin niteliği.....	36
3.3.1.3 Yükselme olanakları	37
3.3.1.4 Çalışma grupları.....	37
3.3.1.5 Çalışma koşulları.....	38
3.3.1.6 Yönetim biçimi.....	38
3.3.2 Grup Faktörleri	39
3.3.2.1 Çalışma arkadaşları	39
3.3.2.2 Yöneticilerin tutumu ve davranış şekilleri.....	40
3.3.3 Bireysel Faktörler	40
3.3.3.1 Yaş	41

3.3.3.2 Cinsiyet.....	42
3.3.3.3 Mesleki eğitim düzeyi.....	43
3.3.3.4 Zeka	44
3.3.3.5 Tecrübe.....	45
3.3.3.6 Kişilik.....	45
3.3.4 Kültürel Faktörler	46
3.3.5 Çevre Faktörleri.....	47
3.3.5.1 Ücret	47
3.3.5.2 Yükselme olanağı.....	47
3.3.5.3 Kontrol	48
3.3.5.4 Denetim ve çalışma arkadaşları	48
3.3.5.5 İletişim	49
3.3.5.6 Örgütün sosyal görünümü ve çalışma koşulları	49
4. ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....	52
5. ARAŞTIRMANIN METEDOLİJİSİ	56
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	56
5.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖRNEKLEMİ	57
5.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	59
5.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DERLENMESİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	60
5.5 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	61
5.6 KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	77

TABLULAR

Tablo 2.1 : Üç teoride etik düşünme	25
Tablo 2.2 : Teleolojik ve deontolojik teoriler kapsamında iş etiği örnekleri	26
Tablo 5.1 : Katılımcıların çalıştıkları kurumlar	58
Tablo 5.2 : Faktör analizi tablosu.....	61
Tablo 5.3 : Araştırmaya katılanların cinsiyeti.....	62
Tablo 5.4 : Araştırmaya katılanların medeni halleri	62
Tablo 5.5 : Araştırmaya katılanların sahip oldukları çocuk sayıları	63
Tablo 5.6 : Araştırmaya katılanların eğitimleri.....	63
Tablo 5.7 : Araştırmaya katılanların firmadaki pozisyonları	64
Tablo 5.8 : Araştırmaya katılanların kurumlarının sahiplik durumları	64
Tablo 5.9 : Korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler.....	65
Tablo 5.10: Regresyon analizi.....	66

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Durumsal liderliğin temel varsayımı olan izleyen, lider ve durum örgüsü	22
Şekil 2.2: Teleolojik ve deontolojik etik yaklaşımlar	23
Şekil 3.1: İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi	33
Şekil 3.2: İş tatminine veya iş tatminsizliğine neden olan faktörler	50
Şekil 5.1: Araştırmanın modeli	57

KISALTMALAR

E.Liderlik	:	Etik Liderlik
r	:	Pearson Korelasyon Katsayısı

SEMBOLLER

Alfa : α

Beta : β

Yüzde : %

Küçük : <

Regresyon Katsayısı : R^2

Frequency : F

1. GİRİŞ

Liderlik insanoğlunun var oluşundan bu yana çalışanların iş tatmininde olumlu veya olumsuz bir etken olarak göze çarpmaktadır. Liderlik, örgüt kuramında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bu durum kuşkusuz liderlik olgusunun örgütlerde oynadığı önemden kaynaklanmaktadır. Liderlik, örgütün en önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir ve amaçların başarılması yönünde işgörenleri etkilemektedir. İş tatmini işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktörlerden biridir.

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Örgütlerin işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan etik liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, iş tatminlerini yükseltebilirler. Her şeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut ön yargılarından kurtulmaları ve güven sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerde işgören tatmini ve işgören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini bir kere yükselttikten sonra, tatmin düzeylerini aynı seviyede tutmak için yöneticilerin sürekli bir çaba içerisinde olması gerekmektedir. Bu tezde “çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışları etkide bulunur mu?”, sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, yabancı ve yerli kurumsal firmalar ile kamu kuruluşlarında çalışmakta olan 958 orta ve üst düzeyde yönetici, personel ve sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlarda, Etik liderlik tarzının çalışanların iş tatminini arttırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerin, iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde, kıdem durumunun iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir. Öte yandan yaşın, iş tatminini arttırdığına dair bulgular anlamlı bulunamamıştır.

Çalışma kapsamında ikinci bölümde etik liderlik ile ilgili tanımlar, etik liderin özellikleri, boyutları ve etik liderin işletmelere getirdiği faydaları ele alınırken; üçüncü bölümde iş tatmini ile ilgili tanımlar, iş tatmininin kavramı ve iş tatminini etkileyen faktörler ile boyutları incelenmiştir, dördüncü bölümde etik liderliğin iş tatminine olan etkisi, liderlik tarzları ve yöneticiye güven, yöneticilerin yönetim etiğine uygun davranış ilkeleri, liderde olması gereken özellikler ve etik liderlik davranışlarının iş tatminine olan etkisi üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi hakkında bilgilere yer verilerek yapılan çeşitli istatistiksel analizler sunulmuştur. En son bölüm olan sonuç bölümünde de araştırmadan elde edilen sonuçların yorumlanması ve yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. ETİK LİDERLİK

Günümüze kadar yapılmış olan bilimsel çalışmalardan derlenen liderliğin tanımı ve liderlik tarzları, etik ve etik liderliğin tanımı, etik liderliğin özellikleri, boyutları ve işletmeye getirdiği faydalar hakkındaki bilgiler bu bölümde aktarılacaktır.

2.1 LİDERLİĞİN TANIMI VE LİDERLİK TARZLARI

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Lider organizasyonun amaçları doğrultusunda astlarının davranışlarını etkilemektedir. Burns'e göre liderlik, liderin astlarını etkilediği ve astlarının davranışlarından etkilendiği bir süreçtir (Yolaç 2011, s. 63-64).

Liderin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler. Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, lider ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşamaz. Yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratır. Liderin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekir.

Lider olmak zor bir iştir. Liderlik, günümüzde birçok karmaşık ve zor kararlar alması ve karşılaştığı baskılar nedeniyle en stresli işlerden bir tanesidir. Her yönetici iyi bir lider olamaz. Liderde olması gereken nitelikler özet olarak şunlardır (Ateş 2005, ss. 123-124):

- i. İşi ve iş görenleri yakından tanıma,
- ii. Zamanında ve doğru olarak karar verme,
- iii. Yansız ve insancıl davranma,
- iv. Kişiliği ve davranışlarıyla örnek olma,
- v. Sorumluluk taşıma,

- vi. Hataları hoş görme,
- vii. Grup çalışmasına özendirme,
- viii. Demokratik olma,
- ix. Duygusal tutarlılık,
- x. İyi bir eğitici olma,
- xi. Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olma vb.

Yöneten ve yönetilenler arasında sağlıklı ilişkiler oluşturmanın bazı temel şartları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney 1997, s. 216):

- i. İnsanlar arasında ayırım yapılmaması,
- ii. Başarılı olanların takdir edilmesi,
- iii. Yükselme sisteminin kurallara göre uygulanması,
- iv. Yönetenlerin, yönetilenlerle bütünleşmesi,
- v. Yönetenlerin önyargılardan uzak kalmaları,
- vi. Yöneten ve yönetilenler arasında menfaat ilişkisi olmamalı,
- vii. Yönetenler inisiyatif sahibi olmalı,
- viii. Yönetenlerin yönetilenlerin sorunları ile ilgilenmesi ve çözmeye çalışması.

Lider, insanlarla kuracağı iletişimle, diğer insanlardaki etik gelişimine yardımcı olur. Bunun için de şunları yapar (Sayılı ve Kızıldağ, ss. 234) Lider;

- i. Karşınızdaki insanın da bir vicdanı olduğunu unutmaz. Başka bir insanın yerine karar vermek yerine onun vicdanının sesini dinlemesine yardımcı olarak seçim yapmasını sağlar.
- ii. Karşınızdaki insanın söylemek istediklerini dinlemek için zaman ayırır. Başka insanların konuşmasına izin verir ve onu saygıyla dinler. Onların yerine karar vermek yerine, kendi fikirlerini dile getirir.
- iii. Beden diline dikkat eder. Jest ve mimikler konunun ve insanların ne kadar önemli olduğunu gösterir.

- iv. Geleceğe yönelik bir perspektiften söz eder. Karşısındaki insanın verdiği kararların geleceğini nasıl etkileyeceğini gösterir.
- v. Sevecen ve sevgi dolu bir ilgi gösterir. Karşınızdaki insana ilgilenir. Onun gelişmesine yardımcı olurken her türlü özeni gösterir.
- vi. Sınırlarınızı bilir. Sizi ilgilendirmeyen bir durumda karşınızdaki insana çözüm yolları bulmaya onu bu zor durumdan kurtarmaya çalışır.
- vii. Yargılayıcı olmaz. Karşınızdaki insanı yargılamak yerine onu anlamaya çalışır.
- viii. İnsanların ahlâki inanışlarını berraklaştırmaları için yardımcı olur. Ahlâki inanışlar arasındaki çelişkiden doğan ikilem ve çatışmaları karşınızdaki insanın anlamasına ve çözüm bulmasına çalışır.
- ix. Karşınızdaki insana şükran duygusunu geliştirmesi konusunda yardımcı olur. Kişinin şükran duygusu içinde olması o kişinin etik değerleri daha iyi anlamlandırmasını sağlar.
- x. Başkalarının da onu geliştirmelerine izin verir. Her zaman için başkalarına öğüt verip onları geliştirmek yerine onların da onu geliştirmelerine izin verir.
- xi. Özellikle liderler, beraber olduğu insanların haklarını koruyarak onların var olan potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşması için etik bir sorumluluğa sahiptir. Lider çevresine karşı dürüst olmalı, adil davranmalı ve insanların potansiyellerinin ortaya çıkması için kendilerine fırsat tanımalıdır.

Liderlik kavramıyla ilgili araştırmalarda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının güncel hale gelen yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavramlar 1980'lerin sonundan itibaren ağırlık kazanmaya başlamıştır (Yolaç 2011, s. 63-64).

Etkileşimci liderlik, lider ve astları arasındaki ilişkinin işe dayalı olduğu liderlik tarzını ifade eder. Etkileşimci lider, amaçlar doğrultusunda astlarını motive ederken, ödül beklentisi de astların itaatini sağlar. Bu liderlik tarzında, lider ve astları arasındaki etkileşim ilişkisi önemlidir. Etkileşimci liderlik; durumsal ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarına sahiptir (Yolaç 2011, s. 64):

Durumsal Ödül: Lider beklentileri açıklar ve amaçlara ulaşılması durumunda ödül verir. Amaçların açıklanması ve kabul edilmesi, bireyin ve grubun beklenen performansı göstermesini sağlar.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. İstisnalarla aktif yönetimde, lider standartları belirler, standardın dışına çıkanları cezalandırır. Astlarını izleyerek hatalar, yanlışlar ve sapmalar olduğunda mümkün olduğu kadar çabuk düzeltici önlemler alır. İstisnalarla pasif yönetimde ise, lider problem oluşana kadar hiç bir şey yapmadan bekler. Sorun çok önemli bir boyuta geldiğinde müdahale eder.

Dönüşümcü liderlik ise, astlarını beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eden liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Yolaç 2011, s. 64). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eder (Karayel 1999, s. 18).

Dönüşümcü liderler astlarının motivasyonunu yükseltirken, etkileşimci liderler belirlenen hedeflere ulaştıkları takdirde astlarını ödüllendirirler. Dönüşümcü liderlik, liderin istekleri ve organizasyon kurallarına bağlı olarak, astların motive edilmesinde içerdiği etkileşim süreciyle etkileşimci liderlikten farklılık göstermektedir. Burns'e göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki temel fark, liderlerin astlarını motive etme süreci veya liderlerin astlarının değer ve duygularını nasıl gördükleriyle ilgilidir. Dönüşümcü liderlik, duygu ve değerler üzerinde durur.

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Gezici 2007, s. 20).

Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham vererek motivasyon, entelektüel uyarım ve bireye yönelik ilgi boyutlarından oluşmaktadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak (Yolaç 2011, s. 64):

İdealleştirilmiş Etki: Karizma ile de ifade edilebilir. Karizma, dönüşümcü liderlik için çok önemli bir kavramdır. Karizmatik liderlerin daha fazla güce ve etkiye sahip oldukları bilinmektedir. Karizmatik lider, daha fazla çabayla daha büyük şeyler yapabileceklerini söyleyerek çalışanlara ilham verir ve onları heyecanlandırır. Karizmatik liderlikten ilk söz eden, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olmuştur. Weber 1947 yılında, “karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir.” ‘Karizma’ kelimesi Yunanca kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır. Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır (Gezici 2007, s. 21).

İdealleştirilmiş etki-atfedilen ve idealleştirilmiş etki-davranış olarak iki boyutu vardır. İdealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu, astların lidere hayran olduğu, saygı duyduğu ve güvendiği durumu ifade etmektedir. Astlar liderleriyle özdeşleşmek ve ona benzemek ister. Lider de, astlarının ihtiyaçlarını önemseydiğini gösterir. İdealleştirilmiş etki-davranış boyutunda ise lider, riskleri astlarıyla paylaşır. Lider ve astlarının etik ilke ve değerleri birbirine uyumludur. Karizma ve dönüşümcü liderliğin sık sık eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, Bass karizmayı dönüşümcü liderliğin bir boyutu haline getirerek bu iki kavramı birbirinden ayırmıştır.

İlham Vererek Motivasyon: Liderler, astlarının başarılı olacaklarına inançlarını vurgulayarak onları motive etmektedir. Şevk ve iyimserlik ön plandadır. Lider, gelecekteki konumunu planlaması için astlarını cesaretlendirir.

Entelektüel Uyarım: Liderler astlarının yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirerek, astlardan yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bekler. Entelektüel uyarımda liderler, çalışanların olaylara farklı açılardan bakabilmelerine yardımcı olur.

Bireye Yönelik İlgi: Lider, astları arasındaki bireysel farklılıkları gözetererek, her bireyin başarısı ve gelişmesi için koç veya mentor gibi davranır. Astlar, mevcut potansiyellerinin üzerine çıkarılır. Gelişim için yeni öğrenme fırsatları yaratılır.

Dönüşümcü liderlik tarzı, lidere olan güveni etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü lider, astlarıyla daha fazla etkileşim ilişkisi geliştirerek daha yüksek düzeyde güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Yukl'a göre, astların liderin vizyonuna olan bağlılığı, liderin astlarının güvenini kazanmasına bağlıdır. Astların liderlerine duydukları güven, hem dönüşümsel liderin hem de astların çabalarının devamını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler model olarak, saygı göstererek, yetkilendirerek ve cesaretlendirerek astlarının güvenini kazanırlar. Çalışmada liderlik tarzı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik esas alınmaktadır. Hangi liderlik tarzı uygulanırsa uygulansın eğer ast ile lider arasında etkileşim olmazsa, güven duyulmayacağı düşünülmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışanların güveni üzerindeki katkısının farklı olacağı öngörülmektedir. Astlarla liderin etkileşimi ise, liderlik tarzı ve yöneticiye güven duyma arasında bir şartlı değişken olarak ele alınmaktadır (Yolaç 2011, s. 65).

Çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri açısından liderlik tarzları ele alınacak olursa, lider güç kullanım yöntemlerine göre de aşağıdaki(otokratik, demokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan) üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir (Gezici 2007, s. 13):

Otokratik Liderlik: Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar (Gezici 2007, s. 14).

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi basına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir” varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otoriter lider bir gerçekliği astlarına öğretmeye, anlatmaya ya da dayatmaya çalışır (Gezici 2007, s. 14).

Otokratik lider davranışının yararlarından ilki: bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun olmasıdır. İkinci yararı ise: otokratik liderlerin kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmeleridir. Üçüncü yararı da: lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir (Gezici 2007, s. 16).

Demokratik-Katılımcı Liderlik: Demokratik-katılımcı tarzdaki liderliğe gelince, bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aklısı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Gezici 2007, s. 16).

Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Astların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarıdır (Gezici 2007, s. 16).

Demokratik liderlik, liderin çevresindeki iş arkadaşlarından ve çalışanlarından bilgi, görüş ve onay almasıdır. Bu tarz güven, saygı ve bağlılık yaratır. Tek tek görüşmelerde veya toplantılarda zaman ve emek harcamasını gerektirse de demokratik tarz, sonuçta yüksek bir moral ve olumlu bir iklim yaratır (Karaca 2008, s. 102).

Çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır (Gezici 2007, s. 16).

Yapılan araştırmalar, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların diğer yöntemde olan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu yöntem liderliğin olduğu örgütlerde personel devir oranı ve şikayet oranı düşük olmaktadır. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğunu açıkça belirtilmektedir (Gezici 2007, s. 16).

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin işgörme arzusu ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir (Gezici 2007, s. 17).

Demokratik yönetim tarzının uygulamadaki en önemli sakıncası, uzayan toplantılar, sonu gelmeyen tartışmalar, ertelenen kararlar, üzerinde görüş birliği sağlanamayan stratejiler yumağı olabilir. Demokratik liderin açık bir vizyondan yoksun olması, toplantı yönetimi becerisinin zayıf ve çalışanlarında bilgisiz ve beceriksiz olması durumunda bu tarz ile sonuç alması çok zordur (Karaca 2008, s. 102). İkinci bir sakıncası da izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de

bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir (Gezici 2007, s. 17).

Dönüşümcü Liderlik: Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Gezici 2007, s. 18).

Lippit ve White'ın yaptıkları araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeyle birlikte, üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir (Gezici 2007, s. 18).

Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar (Türkmen 2002, s. 79).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatla birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Gezici 2007, s. 19).

Sonuç olarak; en iyi ve en etkili liderler, genellikle farklı liderlik davranışlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilenlerdir (Çelik 2000, s.288.)

2.2 ETİK NEDİR?

Etik, kökleri en az 2500 yıl gerisine kadar uzanan bir felsefe dalıdır (Özdemir, s. 3).

“Etik” sözcüğünün etimolojik kökeni Yunanca “ethos” şeklindedir. “Ethos” sözcüğü Yunanca’da çoğul olarak kullanıldığında, genellikle “bir bireyin kaldığı yer”, “ikamet ettiği ev”, “memleket” anlamına gelmektedir (Atayman, 2005, s.11).

İngilizcede Ethics, “ahlak ilmi, ahlakîyet” anlamına gelirken, *morality*, “ahlak ilmi”nin yanında “ahlak doğruluğu, törellik” anlamında da kullanılmaktadır (Redhouse İngilizce Türkçe Sözlüğü, 1991). “Ethos” sözcüğünden gelen “etik” “ahlak kuramı” ya da “teorik ahlak” diye olarak da tanımlanmaktadır (Pekşen 2011, s.1).

“Ahlak” sözcüğü ise, İngilizce “*morality-moral*”, Latince “*mos-moralitas*” sözcüğünün Türkçe karşılığı olup, “ahlaklı, ahlak kurallarına ve prensiplerine uyan” anlamına gelmektedir. Ayrıca, Arapça’da “*hulk*” kökünden gelen ahlak sözcüğü, “gelenek, görenek, alışkanlık” anlamında kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze 2004, ss. 440-441). Yine Arapça, “*ahlak-ı zemime*” ve “*ahlak-ı seyvie*”, kötü ahlak; “*ahlak-ı hamide*” ve “*ahlak-ı hasene*” ise, iyi ahlak anlamına gelmektedir (Aktan 2001, s. 92).

Ahlak, hem olgusal hem de tarihsel olarak yaşanan bir kavramken, etik, bu olguya yönelik felsefe disiplinin adı olmuştur (Doğan 2007, s. 42). Türk halk dilinde “ahlak” ile aynı anlamda kullanılan etik, Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde ise “törebilim, ahlakbilim” (TDK, 1983: 387) olarak tanıtılmaktadır (Doğan 2007, s. 42).

Etik, “birey ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler veya standartlar topluluğudur”. Bir diğer tanıma göre etik, “neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenmek ve doğru olanı yapmayı içerir” (Uzkesici 2007, s. 162).

Runes’e göre etik; “iki taraf arasındaki davranışların, haklar ve haklılık standartları ile ifade edilmesi”dir. De George’a göre etik, “ahlaka uygunluğu sağlama çabaları”dır. Taylor’a göre etik; “ahlaka uygunluk zemini ve ahlakın doğasını sorgulamak”tır. Bir başka tanımda ise etik, “bireysel ve kolektif davranışlarımıza rehberlik edecek iyi ve

kötü üzerine yapılan çalışmadır” (Lynch ve Lynch, 1998) biçiminde açıklanmaktadır (Nilhun 2007, ss. 43-44).

Solomon ve Hanson, Sokrates’ten esinlenerek etik kavramını şu şekilde ifade etmişlerdir: “Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir”. Mark Pastin’e göre, “etik sistem doğru kararlara varmak için, bireylerin geliştirdiği çerçeve kurallarının bütünüdür” (Aydın 2001, ss. 8-9).

Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdeleyen ve soruşturan, kişi hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci 2008, s. 5). Beekun etiği, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki ilkelerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu açıdan etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, bireyin hem yapması gerekeni hem de yapmaması gerekeni ortaya koymaktadır (Yıldırım 2010, s. 27).

C. Solomon, ahlakın insanın değer ve davranışlarını içerdiğini; etiğin ise, bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu belirtmiştir (Aydın 2001, s. 6). Etik, ahlak üzerinde düşünebilme etkinliğidir. İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, iyi-kötü ve doğru-yanlış gibi durumları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalıdır, ahlak felsefesidir (Pekşen 2011, s. 2).

Ahlak, genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına da gelmektedir. Ahlak, bireyin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir ayırım yapması ya da yapabilme becerisine sahip olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu haliyle ahlaki davranış, bireyin, toplumun iyi ya da doğru saydığı kimi standartlara uygun davranması olarak değerlendirilmektedir (Özdemir 2008, s. 182).

Etik ise ahlaktan farklı olarak, bu tür davranışları felsefi olarak inceleyen ve açıklamaya ve son çözümlemede değerlendirmeye çalışan felsefi soruşturma alanıdır (Özdemir

2008, s.182). Etik, bireylerin davranış şekillerini ele aldığı için geçmişini, insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür.

Kant, etiğin bir zihniyet felsefesi olduğunu söyler. Zihniyetimizin eylemlerimizin ilkelerini oluşturduğunu vurgular. Etiğin, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemleri gerçekleştirmesini istediğini savunur (Yıldırım 2010, s. 25).

2.3 İŞ ETİĞİ NEDİR?

İş etiğinin ise, iş yaşamındaki yasaları, toplumsal sorumluluk ilkelerini ve paydaşlar ile olan ilişkileri içerdiği belirtilmekte; kavram, insanlara karşı adil olunması ve işletme hakkında iyi duygular yaratacak şekilde hareket edilmesi olarak ifade edilmektedir (Gök 2010, s. 552).

İş etiği, iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu disiplin ve sanat bir kurum veya kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir (Yılmaz ve Çevik 2011, s. 166).

İş etiği, çalışma yaşamına rehberlik eden kurallar ve standartlar örgüt uygulama ve faaliyetlerinde doğru ve yanlışları tartışma ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz 2012, s. 3).

İş etiğinin, etik alanda bir alt konu olarak ağırlıklı bir biçimde gündeme gelmesi A.B.D.'deki bütün büyük işletmelerde "Etik İlkeleri", "Etik Komiteleri", "Etik Hizmetçi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri" oluşmuştur.

İş etiği (ahlakı) kavramı herkes tarafından farklı algılanabilen bir kavram olduğu için, birçok sosyolog, işletmeciler ve diğer araştırmacılar farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Nalbant 2005, s. 198):

- i. “İş ahlakı, bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir”.
- ii. “İş ahlakı genel ahlak kurallarının iş hayatındaki uygulamasıdır”.
- iii. “İş ahlakı, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutu bulunmaktadır”.

İş etiğinin çoğu tanımları spesifik durumlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna ilişkin kurallar, ilkeler ve standartlarla ilişkilidir. Basit olarak iş etiği, “iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlaki ilkeleri ve standartları kapsamaktadır”. Genel olarak iş etiği, “bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır” (Özgener 2004, s. 51).

İş etiği, giderek önem kazanan bir kavram olmuştur. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Nalbant 2005, s. 199):

- i. Yöneticiler açısından etik ve iş yaşamı konusunda yaşanan tartışmaların tehdit ya da zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma gayretinin bir uzantısı olarak algılanması.
- ii. Gerek bireyler gerekse organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşması.
- iii. İyi ahlakın iyi işle özdeş olduğu gerçeğinin fark edilmesi.
- iv. Çeşitli çıkar gruplarının çıkarlarını dengeleme ihtiyacının gittikçe önem kazanması.
- v. Etik olarak iş görmek için kamu baskısıyla oluşan sosyal sorumlulukla ilgili olması.

Etik ve iş etiği ile ilgili bazı farklı kavrayışlar öne sürülmektedir. Bu kavrayışlar şöyle sıralanabilir (Uzkesici 2007, s. 162) :

- a. Etik ve iş bir arada bulunamaz.
- b. Etik bireysel bir sorundur, tartışılabilir ve açık bir konu değildir.

- c. Esasında, iş etiği iyilerin kötülere nutuk çekmesidir.
- d. İş etiği, ilahiyatçıların, filozofların ve akademisyenlerin yön verdiği bir disiplindir.
- e. İş etiği görecelidir.
- f. İş etiği, yönetimden ziyade dinin sorunudur.
- g. Etik yönetilemez.
- h. Sosyal sorumluluk ve iş etiği aynı şeydir.
- i. İşimizde iyiyiz, dolayısıyla etik konusunda da iyiyiz.
- j. İş etiği gereksizdir. Sadece iyi olunması gerektiğini söyler.
- k. Çalışanlar etik değerlere sahiptir. Bu nedenle etik konusuyla ilgilenilmesine gerek yoktur.

Bu kavrayışlar, etik ve iş etiği konularına ilişkin ön yargılardır. Bu bakımdan öncelikle bu önyargılardan arınması gereken işletmeler, sadece ticari bir katma değer değil; ama aynı zamanda etik anlamda da bir değer yaratmalı ve iş ilişkilerinin etik çerçevesini göz önünde tutmalıdır (Doğan 2007, s. 89).

İş etiği genel etik kurallarından farklı olan yönü, kuralların iş hayatına uyarlanmasıdır. Başka bir ifadeyle kişisel ahlaki normların ticari yatırım, hedef ve aktivitelerde nasıl uygulanacağını araştırılması olarak tanımlanabilir (Yılmaz ve Çevik 2011, s. 166).

2.4 ETİK LİDERLİK NEDİR?

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür (Yıldırım 2010, ss. 39-40). Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işleme adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Yıldırım 2010, s. 41).

Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır. Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibarı ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek,

bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Yıldırım 2010, s. 41).

Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Önemli olan diğer bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olmasıdır. Bu davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (Çelik 2000, s. 91).

Sergiovanni'ye göre etik lider, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzıdır. Greenfield de etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik 2000, s. 90).

Browns'a göre de etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumun en iyiye ulaştırmada insanlar hakkında kaygılıdır. Bu üç görüşe bakarak, etik liderliğin en belirgin özelliğinin, moral güce dayanması olduğu görülmektedir. (Yıldırım 2010, s. 39)

Brown ve Trevino da etik liderlik, izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin önermelerde bulunmuşlardır. Bunlar (Yıldırım 2010, s. 42);

1. Etik rol model olma, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı destekleyecek bir ortam, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
4. Anlaşılabilirlik, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlılık, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
6. Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
7. Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

8. Baskı, etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
9. Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
10. Liderin verdiği kararlarda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yükseltir.
11. İç kontrol mekanizmasını kullanan liderler, dış kontrol mekanizmasını kullanan liderlere göre daha güçlü etik liderlik özellikleri gösterirler.
12. Öz değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır.
13. Etik liderlik, izleyenlerin etik karar vermesi ile olumlu yönde ilişkilidir.
14. Etik liderlik, sosyal davranış ile olumlu yönde ilişkilidir.
15. Etik liderlik, izleyenlerin anti-sosyal davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkilidir.
16. Etik liderlik, izleyenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir.

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar (Yıldırım 2010, ss. 47-48);

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır.

Yapılan tanımlara bakıldığında, etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin gücünün, bulunulan örgütteki etik güç olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Bir etik liderin öncelikli işi, kurum içindeki herhangi bir yanlışlığa tepki göstermek ve hatta onu engellemek olmalıdır. O nedenledir ki etik lider, kurumsal başarı ve performansa hanel getirecek olumsuz gelişmelere karşı önemli bir savunma mekanizması teşkil edecektir (Yaman 2010, s. 11).

Etik lider içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en uygun bireyleri bulmak (bu bireyler seçilirken etik ve karakterin, kriter olması gerekir) ve bu bireyleri geliştirmek için olağanüstü bir çaba gösterir (Yıldırım 2010, s. 47).

Tüm bu nedenlerden dolayı liderler, kurumun başarılı ve diğer örgütlerden daha üstün bir yapı arz etmesi için etik liderlik becerileri sergilemek durumundadırlar. Bu gibi amaçlar için etik liderlik hem gereklilik hem de zorunluluk durumundadır (Yıldırım 2010, s. 47).

2.5 ETİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Etik liderin örgüt içerisinde kendisine olan güveni sağlamlaştırmasının en önemli yollarından bazıları, aldığı kararlardaki isabet, doğruluk ve adaletli olmasıdır. Bu yönde yaptığı uygulamalar kendisini izleyenler üzerinde önemli etkiler yaratacaktır (Yaman 2010, s. 11).

Liderlik özelliklerini kısaca üç başlıkta toplamak mümkündür (Eraslan 2006, s. 1);

- i. Entelektüel Özellikler: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.
- ii. Karakter Özellikleri: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.

- iii. Sosyal Özellikler: Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Yıldırım 2010, ss. 43-44):

- a. Doğru sözlü ve dürüst olmak.
- b. Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.
- c. Adil olmak.
- d. Haya ve takva sahibi olmak.
- e. Cesaretli olmak.
- f. Sabır ve sükûnetli olmak.
- g. Alçak gönüllü olmak.
- h. İlimli olmak.
- i. Fesat olmamak
- j. Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak.
- k. Cömert olmak.
- l. Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak.
- m. Zulmetmemek.
- n. Hizmette bulunanları ödüllendirmek.

Harvey ise, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Yıldırım 2010, s. 41):

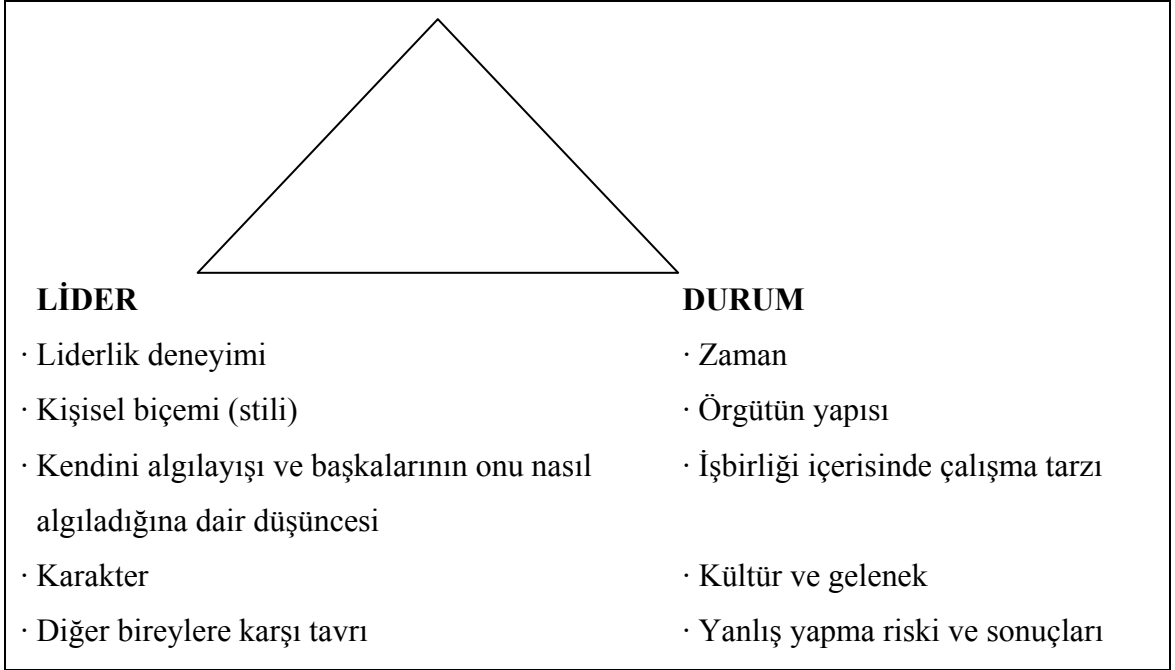
1. Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.

4. Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler.
5. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
6. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
7. Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
8. Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
9. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
10. Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
11. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Liderlik sürecini, liderin sahip olduğu özelliklerin dışında, organizasyonda sergiledikleri davranışların üzerine yoğunlaşarak bulmaya çalışan davranışsal araştırmalarda da bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Davranışçı araştırmacılar, göreve ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik biçimi ortaya çıkarmış ve genellikle insana yönelik liderlik biçiminin etkili olduğunu varsaymışlardır. Ancak, değişik durumlarda işe dönük liderlerin de etkili olabileceğini ihmal etmişlerdir (Acuner ve Tabak 2003, s. 100).

Liderin davranışı birbirinden bağımsız iki ana parçadan oluşur; “emredici” ve “destekleyici”. Emredici lider neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir. Destekleyici davranış ise liderin dinlemesi, iletişim kurması, karşıdaki görüşü tanıyıp değer vermesi ve onu cesaretlendirmesine dayanır (Çetin 2008, s. 80).

Şekil 2.1: Durumsal liderliğin temel varsayımı olan izleyen, lider ve durum örgüsü



Kaynak: İrgens, Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard's Model, 1995, s.39

Genel olarak etik liderlik kolay edinilebilen bir liderlik tarzı değildir. Çünkü etik liderlik, fedakarlık ve astlara verilen vaatlerin eksiksiz yerine getirilmesini gerektirmektedir (Yıldırım 2010).

2.6 ETİK YAKLAŞIMLAR

Bazı davranış kuramlarının doğması, liderliği liderin yönelimleri yönüyle ele alarak açıklamaya çalışan çalışmaların yapılması ile ortaya çıkmıştır.

Liderlik hakkındaki Değişim Kuramı (Homans, 1950); liderliği ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarıyla karmaşık bir süreç olarak açıklamaktadır. Yol-Amaç Kuramı (Fiedler,1973); liderlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada üyelerin güdülenmişlik düzeyleri üzerinde durmuştur. Koşullara Bağlı Liderlik Kuramında; göreve ya da insana yönelimi temele almış ve liderlerin davranışları ile davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz koşullarına dikkat çekerek, benzersiz her bir durum için farklı bir liderlik stilinin etkili olacağını ileri sürmüştür. Normatif Liderlik Kuramında (Vroom&Yetton ,1973) ise; örgütsel bir ortamda liderlerin yaptıkları en önemli işi karar verme olarak

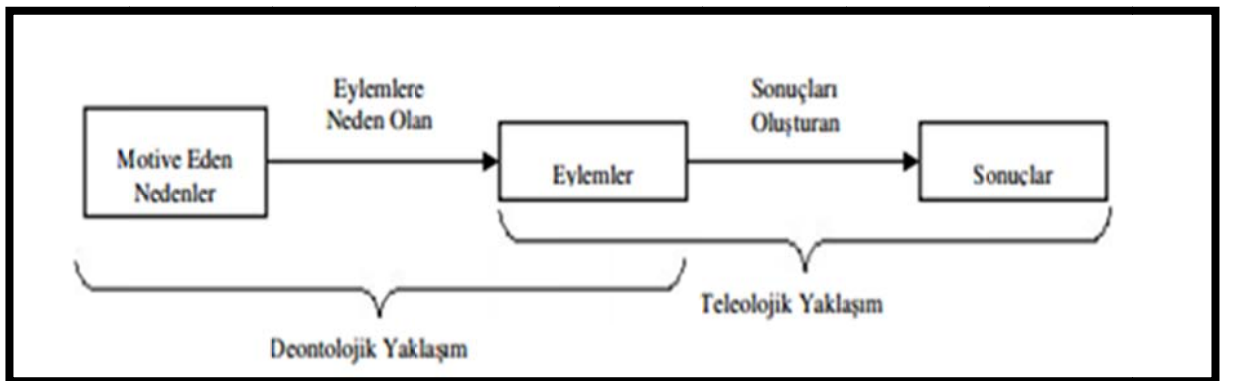
görmüş ve belli durumlarda belli karar verme biçimlerinin daha uygun sonuç sağlayacağı görüşünü ileri sürmüşlerdir (Baloğlu ve Karadağ 2009, s. 169).

Yukarıda da görüleceği üzere Reddin'e gelinceye kadarki dönemde liderliğin görev ve ilişki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin, 3D Liderlik Kuramıyla bu iki boyuta üçüncü olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Etkili liderlik biçimleri; yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak adlandırılırken; etkisiz liderlik davranışları; uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olarak ifade edilmektedir (Baloğlu ve Karadağ 2009, s. 169).

Neyin "iyi" ve neyin "doğru" olduğu yönünde ortaya çıkan farklılıklar, farklı etik teorilerinin çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle, siyasal düşünceler tarihi incelendiğinde, birçok etik kuramın geliştirildiğine rastlanılmaktadır. Etik teoriler çok çeşitli olmakla birlikte genelde normatif etik teoriler üç ayrı gruba ayrılmaktadır. Bunlar

- a. Bir eylemin sonuçlarıyla ilgilenen teoriler – Teleolojik Teoriler.
- b. Eylemin sonuçlarıyla ilgilenmeyen tek kural teorileri – Deontolojik Teoriler.
- c. Eylemin sonuçlarıyla ilgilenmeyen birçok kuralı kapsayan teoriler – Teleolojik ve Deontolojik Teorilerin karması olan Teoriler.

Şekil 2.2: Teleolojik ve deontolojik etik yaklaşımlar



Kaynak: Baron 2000, s.62

Etik teorileri, teleolojik ve deontolojik teoriler olarak iki temel başlık altında incelenmiştir.

Teleolojik teoriler, bir eylem kendi başına iyi ya da kötü değildir. O eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır (Özyer 2010, s. 62). Yani, bir eylemin sonuçları “iyi” ise eylem ahlaka uygun, “kötü” ise ahlaka uygun değildir (Doğan 2007, s. 59). Modern felsefede, genellikle tartışılan iki teleolojik teori, “eylemlerin sonuçlarının sadece bireyler üzerindeki mi, yoksa toplum üzerindeki sonuçları mı değerlendirilmelidir?” sorusuyla açıklanabilir. Bu soruya “birey” yanıtını veren etik teori hazırlıktır. Soruyu, “toplum” şeklinde yanıtlayan teori ise faydacılıktır (Arslan, s. 50).

Deontolojik teoriler, herhangi bir davranışın sonuçlarından çok o davranışla ilgili ahlaki değerler, normlar üzerinde odaklanırlar. Deontolojik ahlak felsefesine göre; tüm insanlara eşit şekilde saygı gösterilmesi zorunludur (Torlak 2006, s. 125). Deontolojide, eylemin ortaya çıkardığı sonuç ikinci planda olup (Malloy ve Fennel, 1998), eylemin kendisinin doğru olup olmadığı önemlidir (Arslan, s. 50). Deontolojik teoriler, “başkalarının sana karşı nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran” ilkesini temel alır. Deontolojik teoriler, kant ahlakı, haklar teorisi, adalet teorisi ve rölativist teoriler olarak dört gruba ayrılır (Özgener 2004, s. 42).

Etik teorileri içerisinde önemli görülen faydacılık teorisi, haklar teorisi ve adalet teorisi ile işletmelerde etik düşüncesinin nasıl gerçekleştirileceği tablo 5’de örnek sorularla açıklanmıştır.

Tablo 2.1: Üç teoride etik düşünme

Teoriler	Kritik Belirleyici Faktör	Eylemin etik Olma Şartı	Sınırlılıklar	Sorular
Faydacılık	Kar ve maliyetleri karşılaştırma	Net karların net maliyetleri aşması	Bazı insan kaynakları ve sosyal maliyetleri ölçme güçlüğü	Karlar maliyetleri aşıyor mu?
Haklar	Haklara saygı gösterme	Temel insan haklarına saygı gösterilmesi	Çatışan hakları dengeleme güçlüğü	İnsan haklarına saygı gösteriliyor mu?
Adalet	Hakların (payların) adaletli dağıtımı	Karlar ve maliyetlerin adaletli dağıtılması	Karlar ve maliyetleri ölçme güçlüğü, payların adaletli dağıtımında anlaşma güçlüğü	Karlar ve maliyetler adil olarak dağıtılıyor mu?

Kaynak: Torlak 2006, ss.133-134'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 5'de yer alan soruların tamamına “evet” cevabı veriliyorsa, bu eylem veya davranış büyük bir olasılıkla etik, “hayır” cevabı veriliyorsa büyük olasılıkla etik dışı olarak değerlendirilmektedir. Bu üç soruya verilen cevapların bir kısmı hayır bir kısmı evet yönündeyse, eylem veya davranışın etik olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği göreceli olarak değişecektir. Bu durumda, değerlendirmeyi yapan birey veya organizasyonların öncelikleri belirleyici rol oynar (Torlak 2006, s. 134.).

Daha açıklayıcı olabilmek için, tablo 4'de teleolojik ve deontolojik teoriler kapsamında değerlendirilen, iş etiğine yönelik davranış ve eylemler örneklerle desteklenmiştir

Tablo 2.2: Teleoloji ve deontolojik teoriler kapsamında iş etiği örnekleri

	Teleolojik Teoriler	Deontolojik Teoriler
Davranış ve Eylemler	Genel olarak, teleolojik felsefe davranışların sonuçlarını değerlendirir. Teleolojik Teorilerden olan egoizm teorisine göre, davranışın sonuçları bireyin arzularına göre değerlendirilir. Faydacılık teorisine göre ise, davranış veya eylemin sonucunun büyük çoğunluk açısından olumlu olup olmadığına bakılır.	Deontolojik teorilerin temel özelliği, herhangi bir davranışı sonuçlara göre değil, o davranışa neden olan dürtü ya da kurallara göre değerlendirmesidir. Deontolojik Teorilerden olan haklar teorisine göre; yönetilen konumundaki insanların tarih boyunca değişik yönetim mekanizmaları altında, aslında sahip olmaları gereken bazı haklarını kullanamadıklarının anlaşılmasıyla birlikte, gelişen ve halen süregelen haklar yaklaşımının temelinde kişilerin, gruplar, kurucular ve yöneticilerle yönetimler karşısında sahip oldukları haklarının kendilerine iade edilme amacı yatmaktadır. Adalet teorisine göre; tüm bireylere adil olarak davranılması gereklidir. Relativist teori ise, gruplararası etkileşim ve grupların fikirleri üzerinde mümkün çözümler sağlamaya uğraşır.
Örnekler	<p>□ İşletme karlarının artmasıyla elde edilecek toplam faydanın artacağına yönelik olarak Adam Smith ve Milton Friedman'ın bu anlayışı temsil ettiği söylenebilir. Ayrıca, işletmelerin çevre konularında gösterdikleri, "elde ettiğimiz çıktının eğeri çevreye verilen zarardan daha yüksektir ve bu fayda herkes için en yüksek düzeydedir", "tüketime olan talebin artmasıyla bireylerin borçlanmasına rağmen elde edilen toplam fayda herkes için en yüksek faydayı vermektedir" vb. bazı ifadeler de faydacılık yaklaşımının örnekleri olabilir.</p> <p>□ İş etiği açısından bencillığın tamamen olmadığını söylemek mümkün değildir. Bir çalışanın işyerindeki eylemlerini tamamen mesleki kariyerinde daha hızlı yükselmeye dönük olarak gösteris ve çıkar amaçlı düzenlemesi, bir yöneticinin başkalarının gerçekleştirdiği başarılarla sahip çıkarak yükselme çabası, karlılığı yüksek göstererek daha fazla sermaye temin etmek amacıyla, muhasebe raporlarının manipüle edilerek sunulması, siyasi destek sağlamak için benimsenmediği halde farklı görüşlere sahip politikacılarla çok samimi olunması gibi çok sayıdaki örnek, iş ahlakı açısından egoist davranışı temsil edebilir.</p>	<p>□ Bir toplumda bir kişi ya da kurumdan alınmış bir borcun ödenmesinde gecikme söz konusu olduğunda, yerleşmiş ve kabul görmüş kurallara göre faiz ödenmesi gerekiyorsa, bu durumda deontolojik teoriye göre, faizin ödenmesi etik bir yükümlülük olarak karsımıza çıkar. Haklar teorisine örnek olarak, bir çalışanın arkadaşının hakkını araması olumsuz haklara işaret ederken, bir hastanın sosyal güvencesi ile sağlık araması olumlu haklardır. Bir işletmenin herhangi bir ürünle ilgili müşterilerin bilgilendirme hakkına saygı gösterdiğini söylemesi yeterli değildir. Bununla birlikte her müşterinin ve hatta potansiyel müşterilerin de kolaylıkla ulaşabilecekleri bilgi kaynakları aracılığıyla ilgili bilgileri açık ve anlaşılır bir şekilde piyasaya sunma gereği vardır.</p> <p>□ Adalet teorilerinden olan telafi edici adalet teorisine örnek; bir mal ve hizmetin kullanılması esnasında ya da sonrasında ortaya çıkan zararları ilgili organizasyon veya kişiler telafi etmelidir.</p> <p>□ Cezaya dayalı adalet teorisi örneği, iş etiği açısından, özellikle hem işletme içinde geliştirilen bir takım kuralların hem de işletme dışında oluşturulan ve tüketicinin korunması ile haksız rekabetin önlenmesine yönelik bir takım düzenlemelerin oluşturulması.</p> <p>□ Relativizm teorisine örnek olarak; bir relativist bir plan hazırladığında, farklı ahlaki felsefeye sahip organizasyon üyeleri, tedarikçiler, müşteriler ve toplum kesimi arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları tahmin etmeye çalışmalıdır. Kültürel relativizm iş etiği açısından ve özellikle uluslararası işletmelerin yönetiminde önemi büyüktür.</p>

Kaynak: Torlak 2006, ss. 121-130'dan yararlanarak hazırlanmıştır

Sonuç olarak bu iki teori arasındaki temel fark; Deontolojik değerlendirme, bir eylemin kendi içindeki etiğine bakar. Karşıt teori olan teleoloji gibi, eylemin sonucuna bakmaz (Arslan, s. 50). Diğer bir ifadeyle, deontolojik teori, sorumlulukların sonuçlardan bağımsız olduğunu savunup, davranışın temel doğruluğu ile ilgilenirken, teleolojik teori, bir davranışın doğru ya da yanlış olduğuna o davranışın sonuçlarına bakarak karar verir (Özyer 2010, s. 62).

2.7 ETİK LİDERLİĞİN İŞLETMELERE GETİRDİĞİ FAYDALAR

Kurumsal anlamda etik ilkeleri ön planda tutan bir yönetim anlayışı çalışanların verimliliğini artırır ve iş yeri ile bağlarını güçlendirip işyerinde verimi, kaliteyi artırır.

İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Erdil 2011, s. 19).

Bir diğer önemli faydası ise, liderlerin bilişsel ahlaki gelişimi kadar organizasyonların ahlaki gelişimi de liderlerin kararlarının ve uygulamalarının etik yönde olup olmamasını etkileyecektir. Liderler, işletmeye kültüründen ve süreçlerinden miras kalan etik değerlere ilave olarak, bu konuda kendileri rol modeli olabilecekleri gibi, işletmede etik kodlar, etik komiteler, etiğe uygun performans değerlendirme yöntemleri, oryantasyon programları ile ödüllendirme ve terfi politikaları oluşturarak, etik ilkelerle yönetilen ve organizasyonel ahlaki gelişimin üst noktasında yer alan bir işletme meydana getirebilirler (Özdemir 2003, s. 166).

Yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, etik standartlara bağlı olarak özgüven geliştirirler, bu özgüven örgüte bağlılığa sebep olur, dolayısıyla örgütün verimliliği artar. Bu durum iş sonuçlarının gelişmesine etki eder. Aynı zamanda örgütün; daha vizyoner ve güçlü yapısı, yüksek etik değerlere sahip donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme eğilimlerini güçlendirmektedir (Saylı ve Kızıldağ, ss. 236).

“Güven bir ruh gibidir, bir kere gittiğinde bir daha geri gelmez” sözü gibi doğruluk ve dürüstlüğün önemini vurgulayan birçok özlü ifade bulunmaktadır. Gerçekten de rekabetin yoğunlaştığı ve birçok ürün ve hizmetin kalite ve değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde işletmeleri ve yöneticileri birbirinden ayırt edici en önemli kavramlardan birisi güvendir. Bu ise, işletmelerin etik ilkelere ve etik liderlik tarzı olan liderlere sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Bu konuda en önemli sorumluluğa sahip olan liderlerin ilgili tarafların güvenini kaybetmemesi için etik ikilemlerle karşılaştıklarında etik liderlik tarzını benimsemesi ve kararlarını etik yönde alıp buna uygun davranışlar sergilemesi önemli olacaktır. Etik liderlik tarzının benimsenip uygulanması ile de işletmenin etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon olma çabaları da bir anlam ifade edecektir. Eğer bu başarılabilirse işletme, başta tüketiciler ve çalışanlar olmak üzere işletmeyle ilgili birçok taraf tarafından güven duyulan ve sadakat gösterilen kurumsal bir yapıya dönüşecektir (Özdemir 2003, ss. 166-167).

3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmininin çeşidi tanımlamalarından yararlanarak iş tatmininin tanımından, iş tatmini ile ilgili kuramlardan, iş tatmininin kavramı ve iş tatminini etkileyen faktörlerden ve son olarak iş tatminin boyutlarından bahsediliyor olunacaktır.

3.1 İŞ TATMİNİ NEDİR?

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar (Erdil 2011, s. 18).

Tatmin bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir (Sertçe 2003, s. 26).

İş tatmini bir yandan işten alınan bireysel haz, olumlu duygu, kendine güven gibi istenir sonuçları ortaya çıkarıp verimliliğin artmasına neden olurken; öte yandan mesleki, genel insan sorunlarında bireylerin meslek örgütlerinin belirlediği etik kodlara uymaya ve insan olmayı getiren özgür kişisel vicdanın sergilenmesine daha fazla zemin hazırlamaktadır (Yetim, s. 7).

Locke'a göre (1983) iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir (Erdil 2011, s. 18).

V. Vroom iş tatminini çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir. Buradan iş tatmini kişinin işine karşı beslediği duygu, düşünce ve değerlendirmelerinden oluşan tutumları olarak açıklanabilir (Budak 2008, s. 55).

Germann ve diğerleri iş tatmininin işin çalışanların benzersiz kişiliğine ve kişinin yaşam değerlerine uyduğunda ve yetenek ve kabiliyetlerinin en üst düzeyde kullanabildiklerinde arttığını belirtmektedirler (Karaca 2008, s. 55).

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını da şu şekilde sayabiliriz. Hackman ve Oldham (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, şeklinde tanımlamıştır. Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 1995). Akçamete (2001) ise, iş tatmini, “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur (Bozkurt 2011, s. 2).

İş tatmini tanım olarak bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. Diğer bir deyişle çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş tatmini, yaşam doyumunu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş tatmininde değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki tatmini birlikte ele almaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi, iş tatminini en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesi, kısaca bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavram ve bu kavram içerisinde çalışanın duygularıyla tecrübeleri olarak ifade edilebilir.

İşe, mesleğe ilişkin belirli bir yaşantı sonucu oluşan duygusal tepkiler, bilişsel değerlendirmeler anlamına gelen iş tatmini, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında en çok araştırılan konulardandır. Konunun bu denli ilgi görmesinin altında yatan kültürel, işlevsel ve tarihsel nedenler vardır, bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Yetim, s. 79-80);

Kültürel; Batı kültüründe bireysellik, bireysel özgürlük, kültürel gelişme, fırsat ve olanak sağlama değerleri her zaman ana motor gücü olmuştur. Mutluluğun işte başarıyla elde edileceği düşüncesi batıda bir iş etiğidir. Böylece batı toplumunu belirleyen ana karakterlerden biri bireylerin işlerinden hoşlanmaları, duygularını özgürce ifade edebilmeleri ve iş yoluyla kendi kaderlerini değiştirmeleri öğelerine dayanmaktadır. Bireylere üretim ve başarı ile mutluluğu yakalama ve bu yolla statü elde etme şansı tanınmaktadır.

İşlevsel; İş tatmini aynı zamanda işlevsel bir amaca yönelik bir konudur. Tatmin ile işe devamsızlık, iş değiştirme ve performans düşüklüğü arasında ters yönde ilişkiler vardır. İşinden doyumсуuz, işinde stres yaşayan bireylerin iş değiştirme, devamsızlık, performans düşüklüğü, uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlar yaşadıkları, tüm bunların da verimliliği etkilediği tartışılmaktadır.

Tarihsel; İş tatmini tarihsel gelişimde belirli bir dönemin konusudur Bu dönem endüstri devrimi ile başlayan kapitalist gelişim dönemidir. Kapitalizmin tesisi yıllarında üretim ilişkileri, ürün yapısı, uzmanlaşma, dizayn, teknoloji gibi temel sorunlar bir forma oturtulmuş ve gelişim seyrinde işte verimliliği etkileyen insan faktörüne yönelmiştir.

3.2 İŞ TATMİNİNİN KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakış açısı,

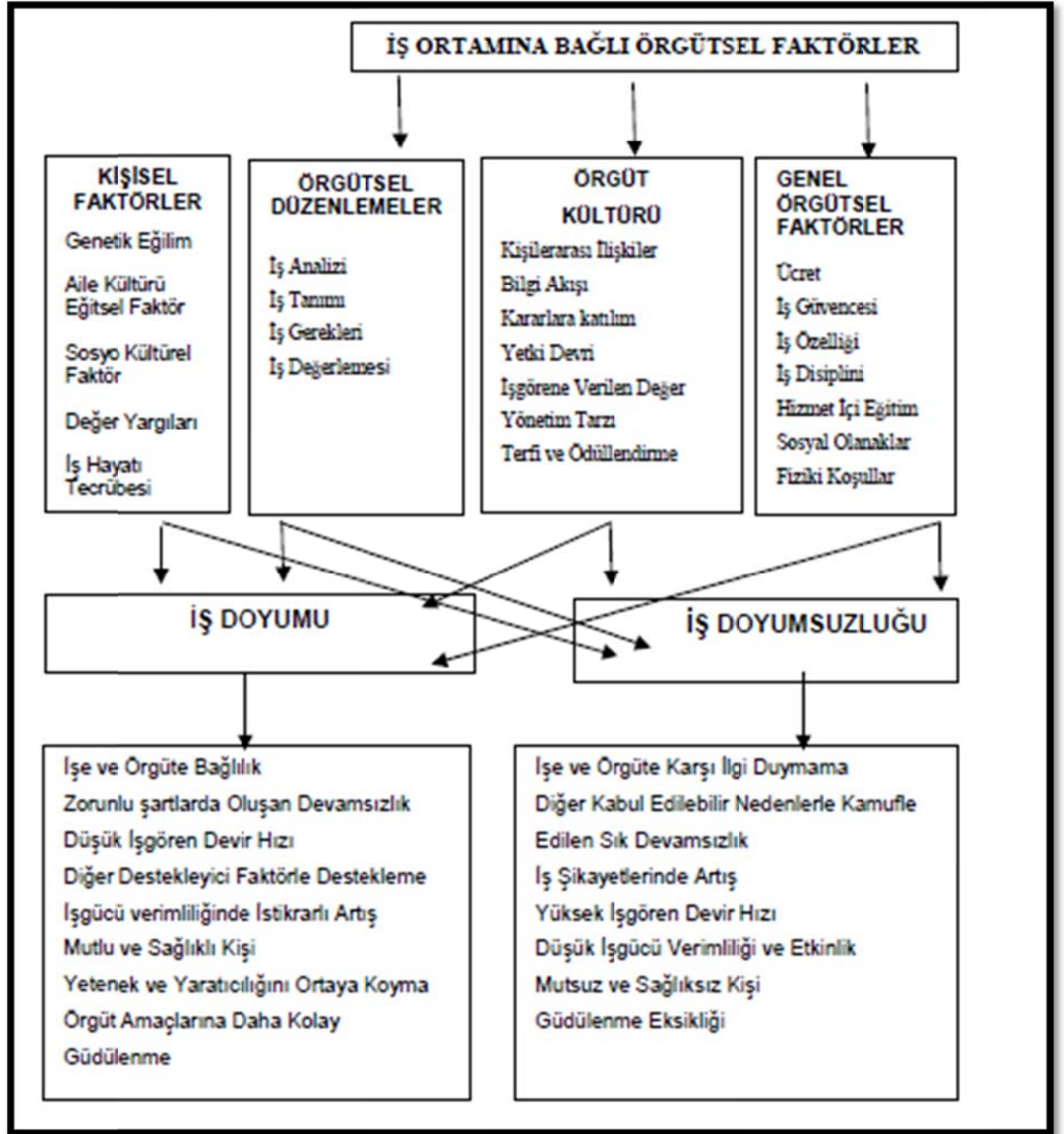
alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir. İş tatmini ise; bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Yapraklı 2007, s. 67).

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olmasıdır (Bozkurt 2011, s. 2).

İş tatmini duygusal, bilişsel bir tepkidir. Tüm diğer tepkilerde olduğu gibi burada da haz, hoşlanma, acı, kaçınma gibi olumlu ve olumsuz kategoriler vardır. Locke(1976) iş tatminini bireyin işinden ve iş deneyiminden elde ettiği haz veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Diğer bazı araştırmacılar ise işe ilişkin bu sonuç tepkisinin gereksinmelerin karşılanma derecesine yönelik algılardan, bireysel amaçların gerçekleşmesi konusunda değerlendirmelerden ve işe ilişkin bireysel standartlardan kaynaklandığını öne sürerek; iş doyumunun aynı zamanda bilişsel bir yargı olduğuna işaret etmişlerdir. Örneğin Michalos(1985) elde edilen tatmin ile idealde beklenen arasındaki uyuşmanın iş tatmini tepkisine yol açtığını belirlemiştir (Yetim, s. 78).

İş tatminsizliği; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten tatminsizlik, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002).

Şekil 3.1: İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi



Kaynak: Akıncı 2002, s.6

İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioglu 2005, s. 28).

3.3 İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatmini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, ss. 41-42):

3.3.1 Örgütsel Faktörler

Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politika ve prosedürleri ve çalışma şartları tutumların şekillenmesinde beş temel organizasyon faktörü bulunmaktadır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonların diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

İşgörenlerin iş tutumlarını biçimlendiren sekiz temel örgütsel faktör vardır:

Ücret, işin niteliği, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim yapısı ve rol yapısıdır (Gezici 2007, s. 49).

3.3.1.1 Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır (Gezici 2007, s. 49).

Ücret “İşletmelerde çalışan bireylerin ortaya koyduğu gerek bedensel gerekse zihinsel emeğin karşılığında verilen bedeldir” Ücret, işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir (Karaca 2008, ss. 72-73).

İşgörene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi de önemlidir. Aksi takdirde işgörenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve

esas işlerine gereken önemi vermeyecek, iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bunun yanında düşük ücret alan işgören işten soğuyacak, sık sık işe gelmemeye veya işe geç gelmeye başlayacaktır. Bir kısım işgörenler de daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar ise daha az çalışmaya gayret edeceklerdir (Telimen 1972, s. 68).

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelen bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Gezici 2007, s. 50).

İşgörelere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin, işgörenin temel gereksinimlerinin karşılanmasına aracılık etmesinin yanında, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olması önemlidir (Kazanç 1997, s.12).

Paranın çekiciliğinin başka bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Psikolojik olarak, insan ne kadar paraya sahip olursa her türlü arzusunu o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünür (Karaca 2008, s. 73).

Bu faktörü basta incelememize rağmen, araştırmalar ücretin önem sıralamasının sanıldığı gibi önlerde olmadığını göstermektedir. Fakat buradan maddi teşvik araçlarının önemsiz olduğu sonucuna da varılmamalıdır (Gezici 2007, s. 50).

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur. İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır (Bozkurt 2011, s. 18).

İşgörenin bireysel özellikleri, yaptığı görevin özellikleri, gösterdiği çaba ve başarı göz önünde tutularak belirlenmiş bir ücret miktarının yanında, benzer görevleri yapan iş arkadaşlarının aldıkları ücret miktarıyla elde ettiği ücret miktarı arasında bir dengenin kurulması ve bu durumun işgören tarafından doğru bir şekilde algılanması, tatmin sağlayacaktır (Kazanç 1997, s. 13).

Çalışanın ise karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçların karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (İmamoglu, Keskin ve Erat 2004, s. 169).

Adams'ın Eşitlik Yaklaşımında da belirtildiği gibi çalışanlar örgüte kazandırdıkları ile örgütten elde ettikleri çıktıları başka çalışanlar ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda adaletsiz bir durum algıladıklarında iş tatmin düzeylerinde düşüş olur (Karaca 2008, s. 73).

3.3.1.2 İşin niteliği

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle işgörenlerin her gün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İşin rutin olması işgörenin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır (Gezici 2007, s. 50).

Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Kazanç 1997, s. 9).

Yapılan işin, işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir. Yapılan iş işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir (Gezici 2007, s. 51)

3.3.1.3 Yükselme olanakları

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu, her bireyin içinde olan bir arzudur. İşgörenler işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha çok sorumluluk verilmesini ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatının tanınmasını istemektedirler. Çünkü işgörenler işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça, yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz kalmaktadır (Özel 1985, s. 42).

Bunlardan başka, işgören yükselme onayıyla birlikte daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir. Bu nedenle yükselme bir tatmin aracı olarak işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapabilmektedir (Gezici 2007, s. 52).

3.3.1.4 Çalışma grupları

Özellikle işgörenler arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir (Gezici 2007, s. 52).

İşgören sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla, hoş, beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir grupta çalışırsa tatmin duyacak, aksi takdirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır (Bingöl 1982, s. 23-27).

İşgörenlerin iş esnasında konuşmaları ve çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmaktadır. Dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan işgücü devrini düşürmekte diğer taraftan da iş tatmini artırmaktadır. Bu yüzden birlikte çalışan işgörenler arasında gerek çalışma sırasında, gerek çalışma dışında yeterli ölçüde işbirliği, yardımlaşma ve dayanışma bulunması ve işgörenin çalışmaktan hoşnutluk duyduğu bir arkadaş grubu

içerisinde faaliyette bulunması, işgörenin işine bağlılığını artıracak ve iş tatminini yükseltecektir (Gezici 2007, s. 52).

3.3.1.5 Çalışma koşulları

Çalışma saatlerinin uzun olduğu, işgörenin ailesi ve arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zaman kalması, ileride rol çatışması olarak görebileceğimiz iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışma saatleri sıkıştırıldığında, işgörenin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir (Gezici 2007, s. 53).

İşyerlerinin ve çalışma ortamlarının iyi düzenlenmemesi, lokanta ve kantin gibi sosyal hizmet alanlarının yetersiz olması gibi örgütlenme bozuklukları da tatminsizliğe neden olabilecektir (Gezici 2007, s. 53).

Kısaca örgüt, işgörenlerinin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak, tatminsizlik duymalarını önleyebilir (Gezici 2007, s. 53).

3.3.1.6 Yönetim biçimi

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin, otokratik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır (Bingöl 1982, s. 202).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği

haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt 2011, s. 17).

Böylece işgörenlerin yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

3.3.2 Grup Faktörleri

Çalışma grubu içerisinde bireylerin iş tatminleri; çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekillerinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun çalışanlara davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

3.3.2.1 Çalışma arkadaşları

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Bozkurt 2011, s. 18).

Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların olaylara bakışı ve ön yargıları farklıdır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindeydir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Akgündüz 2006, s. 106).

Grup, sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır (Cüceloğlu, s. 532). İş arkadaşlarıyla ilişkilerin olumlu olmasının iş tatmini üzerine etkilerini gösteren birçok araştırma bulunmakla beraber, bu ögenin ücret, işin kendisi ve yükselme olanakları kadar büyük bir önem taşıdığını söylemek doğru olmayacaktır (Yıldırım 2006, s. 9).

3.3.2.2 Yöneticilerin tutumu ve davranış şekilleri

Yapılan işe nezaret eden, denetleyen, kontrol eden yöneticilerin ve danışmanların tutum ve davranışlarının da iş tatminine etkisi vardır (Karaca 2008, s. 78).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Karaca 2008, s. 79).

3.3.3 Bireysel Faktörler

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacın gerçekleştirdiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

İş tatminini yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980’li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş tatminini yaratan unsurlardan olduğunu kanıtlamıştır (Gezici 2007, s. 43).

İşgörenin işinden beklentileri öncelikle kendi bireysel özellikleri ile ilgilidir. Temel bireysel özellikleri iş ve iş çevresinde beklentilerin nitelik ve niceliği öncelikli

sınırlayıcılarıdır. Birey eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özellikler belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin basında işgörenin bireysel özelliklerini kabul etmemiz gerekir (Ateş 2005, s. 97).

3.3.3.1 Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki 60 yaşlarına kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yastan sonra ise keskin bir düşüş göstermektedir. Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; işe başlayan 19-22 yaşları arasında olan gençler, işe büyük bir coşku ile başlamalarına rağmen, otuzlu yaşlarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar (Ateş 2005, s. 97).

Lee ve Wilbur'un üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur (Gezici 2007, s. 45).

Çalışanları genç, orta yaş ve yaşlı olarak ele alırsak; Gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan kişilerdir. İlk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Bu iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Kişilerin işe bağlanmaları için işlerini ve ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri açısından olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun için de belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir.

Gençlerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları sıkı ve kuvvetli olmayabilir, çünkü yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulabilirler. Orta yaşlılar işlerini ve iş ortamlarını tanımış ve ise belli bir oranda alışmış kimselerdir. İşlerinden duydukları tatmini anlamak gençlere göre daha kolaydır. Orta yaştaki çalışanların iş değiştirmiş olmaları da buldukları konum ile eski işlerini karşılaştırma olanakları doğurmakta bu da işe ilişkin tutumu etkileyen bir faktör olmaktadır. Orta yaşlı bazı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlanabilirler. Ayrıca, orta yaştaki kimsenin iş değiştirme olanaklarının azalması nedeniyle de, orta yaştaki çalışanların buldukları ortama ilişkin psikolojik iklim algıları daha iyimser olmaktadır. Yaşlı olanlar yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az hırslı, daha sağlıklı ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdır (Karaca 2008, s. 82).

Yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olabilirler. Buna karşılık daha genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden ise ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatmininin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslararası geçerliliğe de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkar oldukları belirlenmiştir (Ateş 2005, s. 97).

3.3.3.2 Cinsiyet

Brush, Moch ve Pooyan, cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler (Gezici 2007, s. 46).

Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım işe gerek “mavi yakalı” gerekse “beyaz yakalı” kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile

içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur. İş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımının ortak noktaları kadınların iş piyasasının gerçekliklerinden haberdar olmaları ve bunun sonucunda beklentilerini düşük tutmaları olurken, iş modelinin asıl olarak ima ettiği benzer koşullar altında işlerine karşı erkeklerin de kadınlar gibi tepki vereceği; cinsiyet modelinin ise kadınların çalışma koşullarını cinsiyet ayrımcılığının göstergelerinden biri olarak değerlendirmesidir (Gezici 2007, s. 46).

Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları, bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da düşünülmektedir (Gezici 2007, s. 46).

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir (Gezici 2007, s. 46).

3.3.3.3 Mesleki eğitim düzeyi

Burris, öğrenim düzeyi ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (Gezici 2007, s. 47).

İş tatmini konusundaki bütün araştırma literatüründeki en tutarlı bulgulardan biri de, iş düzeyi yükseldikçe bireysel tatminin artması şeklindedir. Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya

koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Ateş 2005, s. 98).

Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanlarda, iş tatmin düzeyleri diğerlerine nazaran daha yüksek olacaktır. Birbirleriyle hemen hemen aynı yönde olan birçok araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi ve mesleki tatmin arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki özellikle ücret tatmininde önemli olmaktadır (Gezici 2007, s. 47).

Eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucun işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda ise, meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla işgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar verdiği, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığı söylenebilir (Gezici 2007, s. 47).

3.3.3.4 Zeka

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde zeka "İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, ahlak, dirayet, zeyreklik, feraset" olarak tanımlanmıştır. (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988) Bu genel tanımda da görüldüğü gibi zeka düşünsel süreçlere dair olan bir yetenekler grubudur (Gezici 2007, s. 48).

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır (Ateş 2005, s. 100).

3.3.3.5 Tecrübe

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının örgencilerini fazla abartması ve adayın ise kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır (Sevimli ve İscan 2008, s. 57).

Geçen yıllar ile iş tatmini arasında kompleks bir ilişki vardır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bunun nedeni, birey işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve yeni kabiliyetler kazanacağı ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek tatmin düzeyi kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir (Gezici 2007, s. 48).

3.3.3.6 Kişilik

Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınmasa da, kanıtlar işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları, duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir. Kişilik araştırmalarında çeşitli kişilik trendlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine güven, kendini yansıtma, riske girme eğilimleri, iş tatminine etkisi olan önemli kişilik trendleridir (Ateş 2005, s. 101).

Kişilik, bireyin hissetme düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan bireyin; biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, motivasyonlarını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen (kalıtımsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlığın ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Gezici 2007, s. 49).

Çalışma ortamı, (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda da örgüt, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar, çalışma yaşamındaki ortamın, iş gereklerinin gereksinim gösterdiği kişilik yapısını benimseme durumundadır (Ateş 2005, s. 102).

Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Çalışanların kişisel özellikleri ile yaptığı işin uyum sağlaması iş tatminini arttıracaktır (Karaca 2008, s. 80).

3.3.4 Kültürel Faktörler

Kültürel farklılıklar örgütlerin değişik algılanmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde insanların örgütlere yüklediği anlam, örgütlerin yapıları, yönetmelikleri ve politikaları da kültürden etkilenmektedir. Genel anlamda kültür, paylaşılan anlamlar sistemi olup; nelere dikkat edilmesi, nelere değer verilmesi ve nasıl hareket edilmesi konusunda yol gösterir. House ve arkadaşları kültürü belirli bir topluluk üyelerinin ortak deneyimleri sonucu paylaştıkları değerler, inançlar, kimlikler, hevesler ve önemli olayların anlamlandırılması olarak tanımlamışlardır (Karaca 2008, s. 83).

Kültürel faktörler bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlardır. Örneğin bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir kişi işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Örneğin, iş yavaşlatma, işe geç gelme... vb. (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

3.3.5 Çevre Faktörleri

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu işine yansıtabilir ve iş doyumunu etkileyebilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır 2006, s. 41).

3.3.5.1 Ücret

Ücret ve iş tatmini arasındaki korelasyon oldukça düşüktür. Spector, farklı iş gruplarından seçtiği üç örnekleme yaptığı çalışma sonucunda bu korelasyonun olduğunu bulmuştur. İşyerindeki adalet kavramını ilk araştıranlardan olan Jacques, ücret düzeyinin adil olandan sapmasının, farklılığın nedeni önemli olmaksızın bireyde bir çeşit dengesizlik durumu yaratacağı sonucuna varmıştır (Gezici 2007, s. 41).

3.3.5.2 Yükselme olanağı

“İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi tatmini artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir” (Erdogan 1996, s. 240).

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal 1999, s. 83).

Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt 2011, s. 17).

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda tatmin düzeyi artacak ya da azalacaktır (Gezici 2007, s. 42).

3.3.5.3 Kontrol

Kontrol, bireylerin işleri ile ilgili karar alabilmeleri özgürlüğüdür. Bireylerin özerklikleri de kendi yaptıkları işleri ne kadar kontrol edebildikleri ile sınırlıdır. Ancak örgütsel bağlamda kontrolün bireylerle çok az ilgili olan boyutları da vardır. Bireylerin örgütteki genel politikaların oluşturulmasında söz sahibi olmalarına izin verilmesi şeklinde bir kontrol duygusu geliştirmelerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bazı işlerde işin hızı birey yerine makineler tarafından belirlenir. Bu türden bir kontrol ile ilgili olarak Frankenhaeuser ve Johansson tarafından yapılan bir araştırma, işi makinelerin hızının belirlemesinin yıkıcı etkileri olabileceğine dair ipucu vermektedir (Gezici 2007, s. 42).

Benzer şekilde, Smith, Hurrell ve Murphy, iş hızları makineler tarafından belirlenen postane çalışanları ile benzer işlerde makinelere bağımlı olmadan çalışanların iş tatmin düzeylerini karşılaştırmışlar ve makinelerle çalışanlarda iş tatmininin daha az olduğunu bulmuşlardır (Gezici 2007, s. 42).

3.3.5.4 Denetim ve çalışma arkadaşları

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az

serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş tatminini benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş tatmini artacaktır (Erdoğan 1996, s. 241-242).

3.3.5.5 İletişim

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (Bozkurt 2011, s. 16).

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin tatminsizlik yarattığını ancak iyi iletişimin her zaman iş tatmini yaratmaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan 1996, s. 242).

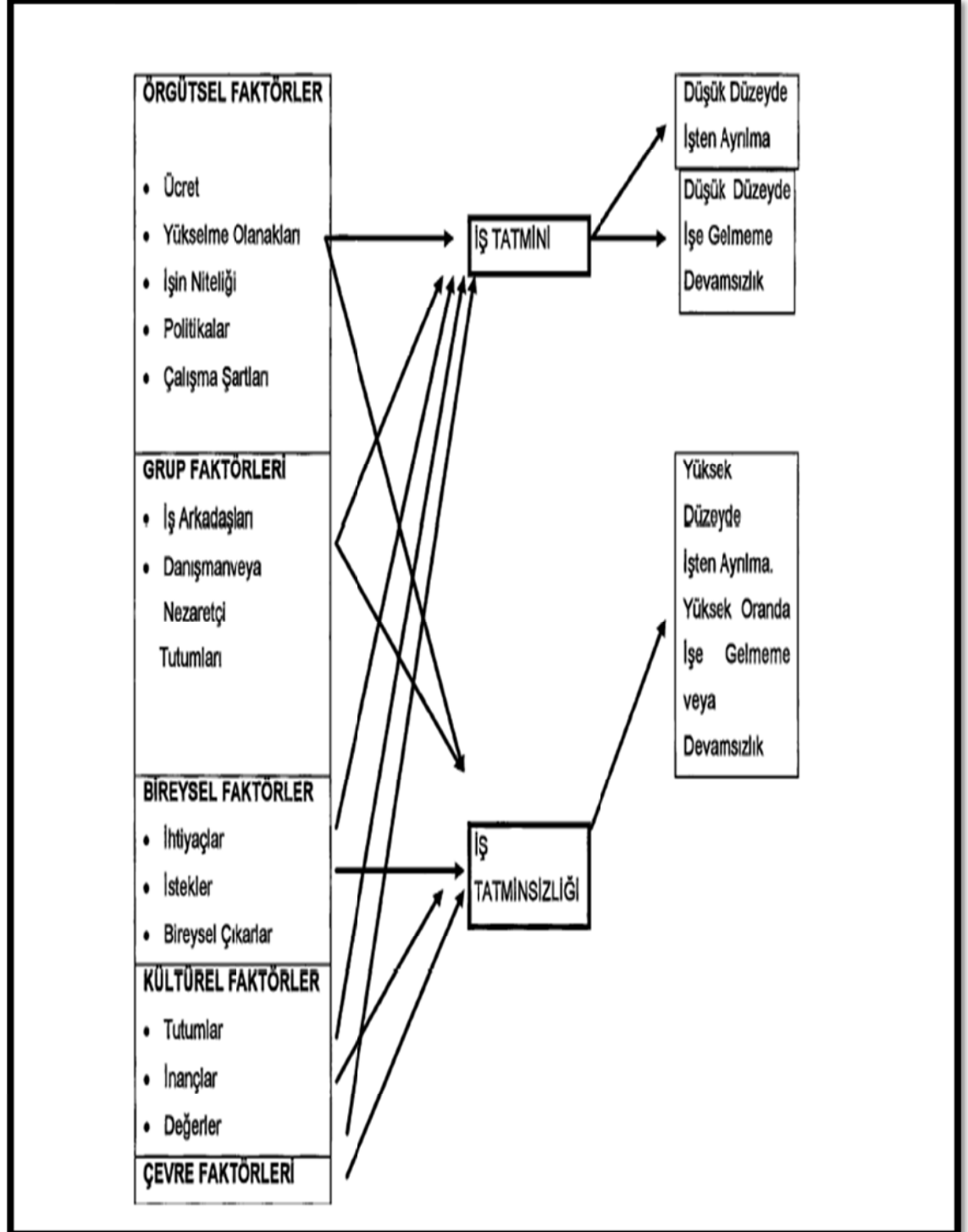
İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Bozkurt 2011, s. 16).

3.4.5.6 Örgütün sosyal görünümü ve çalışma koşulları

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan tatmin sağlarlar. İşyerindeki çalışma koşulları da tatmin ya da tatminsizlik kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi

yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan1996, s. 243- 4).

Şekil 3.2: İş tatminine veya iş tatminsizliğine neden olan faktörler



Kaynak: Gürcan Duman, ‘‘Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği’’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1997, s.21

İş tatminine etki eden birçok faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

4. ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Personelin iş tatmini etik liderlikle çok kuvvetli bir şekilde bağlantı halindedir. Çalışanlar; "yanlış yapanları disipline eden, ekibine adil ve düşünceli davranan ve ekibine dönüşümsel yaklaşım sergileyen etik liderlik tarzını" benimseyen ve uygulayan üstlere karşı daha büyük iş tatmini gösterme eğilimindedirler (Brown et al., 2005, s. 122).

Etik liderler olumlu çalışan tutumlarına karşı pozitif tepki verir ve etik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne çıkarırlar (Brown and Trevino, 2006). İşgörenlerin iş tatminin yüksek olması hiç kuskusuz lidere bağlıdır. Lider her zaman için planlı, kontrollü ve yerinde karar verebilir olmalıdır. İşlerin devamlı bir verimliliğe sahip olabilmesi ve işgörenlerin yüksek bir doyuma ulaşabilmesi buna bağlıdır (Gezici 2007, s. 60).

Gündelik hayatın gösterdiği üzere, etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerine direk ve indirek etkisi vardır (Neubert et al., 2009)

Fiedler'in durumsallık teorisine yönelik araştırmalar etik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini şu şekilde özetlemiştir (Çelik, 2003);

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlamaktadır.
3. Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkililiği en düşük olan liderdir.
4. Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır.
5. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir (Erdil 2011, s. 19).

Liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtılma ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir (Ateş 2005, s. 137). Bu ise işte verimliliği ve iş tatmini beraberinde getirir. Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır (Okakin ve Tınaz 1997, s. 2).

Çalışanların üstün performans göstermeleri güven olmayan bir ortamda mümkün değildir. Yöneticiler, izleyicilerin kuruma güvenlerini sağlama ve onlarla olumlu ilişkiler kurma konusunda çok önemli role sahiptir (Yolaç 2011, s. 65).

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2011, s. 21).

Etik liderler, çalışanlara işin her aşamasında karar verme yetkisi tanırlar. Bu tarz liderler, çalışanlara değer vererek ve onlara özerklik tanıyarak kendi başlarına seçim yapma şansı tanımaktadırlar. Etik liderler, çalışanlara kendi işindeki ve örgüt genelindeki etkilerini anlamaları için karar verme sürecine ve iş dizaynına katılma gibi

fırsatlar sağlarlar. Aynı zamanda çalışanları işlerini tek başlarına yürütmeleri için desteklerler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak tek başlarına işlerine katkı yapabilmelerine olanak sağlar (Anadolu üni 2008, s. 115).

Yöneticiler tarafından desteklenen işgörenlerin örgüte bağlılıkları artmaktadır. Destekleyen yöneticiyle işgörenler arasında uyum olmalıdır. Yönetici işgörenleri destekleyen tutum ve davranışları iletişimi kolaylaştırmaktadır. Destek verme, yöneticinin denetim görevinden daha etkili olmaktadır. Bu etki liderlik davranışının olumlu sonucunu ifade eder (Şama ve Kolamaz 2011, s. 315).

Etkin liderliğin işgören performansı üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar (Ateş 2005, s. 137):

- a. İşgörenlerin ek beceri ve yetenekler kazanması,
- b. Kaliteye ve üretkenliğe daha çok özen gösterilmesi,
- c. Devamsızlıktan kaçılması,
- d. Örgütün yararlarının daha iyi gözetilmesi,
- e. Gelişmelere uyum yeteneğinin kazandırılması,
- f. Yaratıcı önerilerin geliştirilmesine katkıda bulunulması,
- g. İletişim kolaylıklarının sağlanması,
- h. Örgüt kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması,
- i. İşgörenlerin kayıp zamanlarının azaltılması,
- j. İse ve örgütte olan bağlılığın artması, gibi noktalarda toplanabilir.

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır.

Etik liderlik davranışı geleneksel organizasyonlarda yüksek seviyedeki iş tatminiyle ilgili olarak olumluluk gösterir, fakat değer odaklı organizasyonlarda henüz olumluluk gösterdiği söylenemez (Neubert, et al., 2009). Etik liderliğin önemli içeriği olan doğruluk, şefkatlilik, başkalarıyla ilgilenme ve takdir etme, iş tatmini ile pozitif yönde

etkileşim halindedir (Mayfield & Mayfield, 2002). Bunlara ilaveten, değer odaklı organizasyonların içeriği olarak düşündüğümüz iç motivasyon ve organizasyonel düzenleme iş tatmini ile pozitif yönde etkileşim halinde olduğu gözlemlenmiştir (Dehler & Welsh, 1994).

Ayrıca etik liderlik ve iş tatmini ile lider ve iş bağlılığı arasında da olumlu bir ilişki bulunmuştur (Brown et al., 2005). İş tatmini önceki çalışmalarda gözönünde bulundurma odaklı liderlikle ilişkilendirilmiştir (Yukl, 2006). Bununla birlikte, etik liderlik gözönünde bulundurma ve yapılandırma davranışlarından meydana gelmiştir. Göz önünde bulundurma davranışı, örneğin organizasyondakilerin ihtiyaçları hakkında endişelenme, bunun yanında yapılandırma davranışı yöneticinin çalışanlarına net hedef, görev ve yapılacak işler sağlamasıyla, etik standartlara ulaşılmasını sağlar (Fleishman & Harris, 1962).

Genel olarak, çalışanlar etik liderlin dürüstlüğü, güvenilirliği, şefkatliliği ve diğerleriyle ilgilenmesiyle yaptıkları işlerinden daha çok tatmin olacaklardır (Brown & Treviño, 2006). Böyle pozitif değerlere odaklanan değer odaklı organizasyonlarda bu şekilde pozitif ilişkiler mevcut olabilir. Bu nedenle değer odaklı işletmelerde etik liderlik iş tatmini ile olumlu olarak ilgilidir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Tezin bu bölümünde çalışmanın hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Bu bölüm şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin analizi, hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ile regresyon analizi neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra, bazı demografik değişkenlerin (yaş ve kıdem) iş tatmini üzerine etkilerinin olup olmadığı incelenecektir.

Etik liderler çalışanlar ile birlikte çalışmakta ve her karar ve davranışları ile onları etkilemektedirler. Etik liderler gösterdikleri adil davranışlar ile çalışanlarını yönetmekte ve kararlarında çalışanlarının varlığını ve tepkilerini dikkate almaktadırlar.

İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak görülebilir. İş tatmini temelde etkin bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda aktarılan açıklamalarda ve önceki bölümlerde görülmektedir ki, bir işletmede belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu işletme amaçlarına yöneltecek bir liderin varlığı söz konusu olacaktır.

Ortak amaca yönelen çalışanların iş tatminini artırmak için yöneticinin etik liderlik modeli önem taşımaktadır.

Konuyla ilgili, bir işletme uygulaması yapılarak, elde edilecek sonuçların, etik liderlik davranışları ile iş tatmini alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir. Tüm bu araştırmalardan yola çıkılarak, bu araştırma için aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H1: Etik liderlik davranışları çalışanların iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H2: Yaşın artması çalışanın iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkiler.

H3: Kıdemin artması çalışanın iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkiler.

5.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖRNEKLEMİ

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmada kullanılan veriler, çeşitli yerli ve yabancı, orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 958 beyaz yakalı personele verilen soru formlarının toplanması ile elde edilmiştir.

Tablo 5.1: Katılımcıların çalıştıkları kurumlar

Firma Adı	Sıklık	%
Kuveyt Türk Bankası	28	2,9
Enka İnşaat	29	3,0
Sanovel İlaç Sanayi A.Ş.	37	4,0
Yapı kredi Bankası	72	7,5
Hsbc Bankası	58	6,1
İ. Boehringer İlaç Sanayi A.Ş.	46	4,8
Abant Taksim Otel	37	3,9
Pensa A.Ş.	17	1,8
Ziraat Bankası	35	3,7
Bolca Hindi	35	3,7
Glaxo Smithkline	34	3,5
Halk bank	34	3,5
Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş.	29	3,0
Erpiliç	28	2,9
Türk Hava Yolları	26	2,7
Anadolu Sigorta	26	2,7
Vakıflar bankası	22	2,3
Türkiye İş Bankası	20	2,1
M. Ofis Mimarlık Danışmanlık	20	2,1
Yüzyıl Hastanesi	19	2,0
Taşyapı İnşaat	18	1,9
Başoğlu Kablo	17	1,8
Bilim ilaç San. ve Tic. A.Ş.	17	1,8
Secret CV	15	1,6
Özel Çağrı Hastanesi	13	1,4

Abbott	12	1,3
İ.E.Ulagay	12	1,3
Samimi Pvc	12	1,3
Özel Boğaziçi Hastanesi	11	1,1
Medicana Hastaneler Grubu	18	1,9
Philip Morris	29	3,0
Deva Holding A.Ş.	10	1,0
Basel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	10	1,0
Medistate Hastanesi	10	1,0
FinansBank	9	0,9
Eczacıbaşı	8	0,8
Garanti Bankası	6	0,6
Boyner Mağazacılık A.Ş.	20	2,1
Abdi İbrahim İlaç San ve Tic. A.Ş.	5	0,5
Bayer Türk	5	0,5
Celtis İlaç San. ve Tic. A.Ş.	5	0,5
Carrefour	15	1,6
Bahçeşehir Üniversitesi	5	0,5
Nobel	4	0,4
CTR	4	0,4
Türk Telekom	4	0,4
Hukuk Bürosu	4	0,4
Düzce Cam San ve Tic. A.Ş.	4	0,4
Ernaz Otomotiv	4	0,4
Total	958	100,0

Anket sorularında ön yargılara neden olabilecek, çalışanların cevaplamakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği türdeki soruların tespit edilmesi ve soruların açık ve anlaşılır olduğunun test edilmesi için 10 kişiye pilot çalışma yapılmıştır. Örneklemin seçilmesinde ana kütlemin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemi yabancı ve yerli orta ve yüksek ölçekli İstanbul, Kocaeli ve Bolu sınırları içinde bulunan firmalardır. Bu firmaların % 49'i finans ve medikal sektörü geri kalan % 51'i diğer firmalardan oluşmaktadır (Tablo 5.1).

5.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın amacına göre hazırlanmış olan anket formu; Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), etik liderin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan etik liderlikle ilgili sorular (10 adet), iş tatminini ölçümleyen sorular (3 adet) olmak üzere toplam üç bölüm ve 21 sorudan oluşmaktadır.

Bu araştırmada katılımcılardan Ek 1' deki anket formunda yer alan beş dereceli likert tipi skalada 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan beyaz yaka çalışanların; görev, şirketteki kıdem, şirketin sahipliği, şirketinin adı, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, etik liderlik davranışlarının ölçülmesi amacıyla kullanılan anket, Brown, Treviño, & Harrison'un geliştirdiği (2005), "*Ethical Leadership Scale*" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, çalışanların “iş tatmini” düzeylerini ölçmede Hackman Oldham’ın, (1980) geliştirdikleri tek boyutlu genel iş tatmini anketi kullanılmıştır. Anket birçok çalışmada kullanılmış olup, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır.

5.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DERLENMESİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda ulusal ve uluslararası orta ve yüksek ölçekli 12 farklı sektörde faaliyet gösteren, 49 firmadan çalışan beyaz yakalılardan alınan 958 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Anketteki yöneticilerin etik liderlik davranışını değerlendiren 10 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi (Tablo 5.9) sonucu $\alpha=0,9180$, çalışanların iş tatminini değerlendiren 3 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi sonucu $\alpha=0,9168$; olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ilgili ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

Anket formu aracılığıyla elde edilen bilgiler *SPSS for Windows* 11.5 paket programı ile analiz edilmiştir. Türkçe’ye uyarlanmış olan anket sorularına, 5’li Likert ölçeği ile verilen cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre faktörler beklenildiği gibi ayrılmıştır (Tablo 5.2). Bu analize göre, açıklanan toplam varyans değeri % 64,244’dür.

Tablo 5.2 Faktör analizi tablosu

İfadeler	Bileşenler	
	Etik liderlik	Genel iş tatmini
EL5: Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,796	
EL8: Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,789	
EL6: Yöneticim güvenilebilirdir.	,785	
EL7: Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,785	
EL9: Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,763	
EL3: Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,729	
EL2: Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,722	
EL10: Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,677	
EL4: Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	,668	
EL1: Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,663	
JS2: İşim tatmin edicidir		,929
JS1: İşim bana başarıya duygusu veriyor		,906
JS3: İşimde bir çalışmaya değer bir şey yapıyorum		,866

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. *Rotasyon Yöntemi:* Kaiser normalizasyonu ile Varimax. Bir rotasyon üçlü tekrarlamalarla birleştirildi. Açıklanan toplam varyans: 64,556

5.5 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 5.3’den de anlaşılacağı gibi ankete cevap veren çalışanlardan 958 kişi cinsiyetini beyan etmiştir. Buna göre çalışanların 354’i kadın 603’ü erkektir. Başka bir söylem ile % 37’si kadın, % 62,9’u erkektir.

Tablo 5.3: Araştırmaya katılanların cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	%
Kadın	354	37,0
Erkek	603	62,9
Toplam	957	99,9
Eksik bilgi	1	,1
Toplam	958	100,0

Tablo 5.4: Araştırmaya katılanların medeni halleri

Medeni Durum	Sıklık	%
Evli	525	54,8
Bekar	433	45,2
Toplam	958	100,0

Tablo 5.4 ve 5.5’ de gösterildiği gibi katılımcıların 525 tanesi (% 54,8) evli, 433 tanesi (% 45,2) bekarıdır. Aynı zamanda 616 tanesinin (% 64,3) hiç çocuğu yokken, 214 tanesinin (% 22,3) 1 çocuğu, 113 tanesinin (% 11,8) iki çocuğu ve 15 (% 1,6) tanesinin üç veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 5.5: Araştırmaya katılanların sahip oldukları çocuk sayıları

Çocuk Sayısı	Sıklık	%
Yok	616	64,3
1	214	22,3
2	113	11,8
3 ve fazla	15	1,6
Toplam	958	100,0

Yine araştırmaya katılan çalışanların aldıkları eğitim ve çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının yüzdelerine incelediğimizde aşağıdaki Tablo 5.6 ve 5.7’de ki bilgilere ulaşıyoruz. Bu incelemeye göre çalışanlardan 30 kişi (% 3,1) İlk Öğretim, 108 kişi (% 11,3) Lise, 141 kişi (% 14,7) Ön Lisans, 537 kişi (% 56,1) Lisans ve 142 kişi (% 14,8) Yüksek Lisans ve üstü eğitim seviyesine sahiptir. Çalıştığı firmadaki pozisyonu sorusuna cevap veren 958 çalışandan 649 kişi (% 67,7) personel, 215 kişi (% 22,4) orta düzey yönetici, 47 kişi (% 4,9) üst düzey yönetici, 11 kişi (% 1) iş ortağı veya patron, 18 kişi (% 1,9) doktor ve 17 kişide (% 1,8) farklı pozisyonlarda çalışmaktadırlar.

Tablo 5.6: Araştırmaya katılanların eğitimleri

Eğitim	Sıklık	%
İlköğretim	30	3,1
Lise	108	11,3
Ön lisans	141	14,7
Lisans	537	56,1
Yüksek Lisans/Doktora	142	14,8
Toplam	958	100,0

Tablo 5.7: Araştırmaya katılanların firmadaki pozisyonları

Pozisyon	Sıklık	%
Personel	649	67,7
Orta Düzey Yönetici	215	22,4
Üst Düzey Yönetici	47	4,9
İş Ortağı veya Patron	11	1,1
Doktor	18	1,9
Diğer (profesyonel meslekler; avukat, hemşire, diş hekimi vb)	17	1,8
Toplam	957	99,9
Eksik Bilgi	1	0,1
Toplam	958	100,0

Çalışanların firmalarının sahiplik durumlarına baktığımızda (Tablo 5,8) 949 (% 99,1) kişi özel firmada çalışırken 9 (% 0,9) kişi kamu kuruluşunda çalışmaktadır.

Tablo 5.8: Araştırmaya katılanların kurumlarının sahiplik durumları

Kurumsal Sahiplik	Sıklık	%
Özel	949	99,1
Kamu	9	0,9
Toplam	958	100,0

5.6 KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönü belirlemek açısından en sık kullanılan yöntem olan korelasyon analizi yapıldı. Tablo 5.9’da modeldeki değişkenlere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r) verilmiştir.

Tablo 5.9: Korelasyon analizi ile tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N	Etik liderlik	İş tatmini	Yaş	Kıdem
E.Liderlik(Etik Liderlik)	3,8648	,72982	958	$\alpha=0,9180$			
İş tatmini	3,7446	1,00143	958	,460(**)	$\alpha=0,9168$		
Yaş	31,3877	6,42703	957	,025	,106(**)	1	
Kıdem	5,4431	5,14158	958	-,032	,165(**)	,662(**)	1

** Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.9’ da etik liderlik, iş tatmini, yaş ve kıdem değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve alfa değerlerini görmekteyiz. Buna göre araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31,38’dir (standart sapma 6,42). Katılımcıların liderlerini etik bulma derecesi 3,86 (standart sapma 0,72), iş tatmini duyma derecesi ise, 3,74 (standart sapma 1) olarak bulunmuştur.

Aynı zamanda Tablo 5,9’daki bilgiler ışığında etik liderlik ile iş tatmini arasında % 46 ($r=0,460^{**}$) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca iş tatmini ile yaş arasında % 10,6 ($r=0,106^{**}$) nispetinde 0,01 ve iş tatmini ile kıdem arasında % 16,5 ($r=0,165^{**}$) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır. Dahası yaş ile kıdem arasında % 66,2 ($r= 0,662^{**}$) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki söz konusudur.

Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ve bir ilişki varsa bu ilişkinin gücünü incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analizde bağımsız değişkenler olan etik liderliğin, yaşın ve kıdem; bağımlı değişken olan iş tatminine etkisini incelenmiştir (Tablo 5.10).

Tablo 5.10: Regresyon analizi

Bağımlı değişken İş Tatmini	Beta	Standart Katsayı	T	Sig.
(sabit)	1,257	,215	5,843	,000
E.Liderlik	,642**	,039	16,580	,000
Yaş	-,007	,006	-1,167	,244
Kıdem	,041**	,007	5,546	,000
R²= 0,243 F= 103,077 Sig.= 0,000				

Tablo 5.10’da etik liderliğin iş tatminine olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model (F: 69,355; ρ : ,000; R² = 0,234) anlamlıdır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla etik liderlik (β : ,642; Sig.: ,000) iş tatminine etki etmektedir. Bunu kıdem (β : ,041; Sig.: ,000) takip etmektedir. Bu analizin sonuçları dikkate alındığında “H1: Etik liderlik davranışları çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkiler” tezi kabul edilmiş bulunmaktadır. “H2: Yaşın artması çalışanın iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkiler” tezi red edilmiş bulunmaktadır (korelasyon analizi sonuçlarında yaş iş tatminini pozitif yönde etkilese de regresyon analizinde negatif etki ettiği görülmektedir). “H3: Kıdem artması çalışanın iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkiler” tezi kabul edilmiş bulunmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Model ne olursa olsun liderlik, çevreden ve özelden kültürden bağımsız şekillenmemektedir. Liderlik tanımları geçmişten günümüze durağanlık göstermemiş, sürekli değişmiştir. Dolayısıyla burada önerilen modeller de son olmayacak, yalnızca günümüze ışık tutmaya çalışan ve gelecekteki araştırmalara bir yol açma çabası olacaktır.

Türkiye’de kamu ve özel sektörlerde liderlik teorileri ışığında yöneticilerin liderlik davranışları, en temelde toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir. Dolayısıyla yapılacak model önerilerinin, belli bir sosyal ve bireysel birikime sahip bireylerce ve toplumsal kültürün şekillendirdiği izleyenlere uygulanacağını göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Yöneticiler; öncelikle çalışanlarını insan olarak görmeli, fikirlerine ve yaptıkları işe saygı göstermelidirler. İş yerinde herkese aynı kurallar uygulanmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır. Kararların alınması aşamasında çalışanların fikirlerinin de alınmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların kişisel problemleri ile ilgilenilmeli, iş yerinde aidiyet duygusu hissetmeleri için gerekenler yapılmalıdır. İş tatmini temelde etkin bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak görülebilir. Bu nedenle örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük düzeyde olmasıdır denilebilir. Diğer yandan birey açısından bakıldığında, iş tatmini düşük olan birey bu tatminsizliği giderecek başka işler aramaya yönelebilir, ya da işinde tatmini arttıracak başka yollar aramaya başlayabilir. İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve işgören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilir. Çünkü işletmeler kendi amaçlarını bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır.

Bu tez çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi üzerine odaklanılmıştır. Buna yönelik olarak etik liderlik ve iş tatmini konularında literatür araştırması yapılmış ve ilgili kavramlara yönelik bilgiler sunulmuştur. Uygulama safhasında, işletmelerdeki etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini arttırdığı yönündeki hipotezi sınamak için anket hazırlanmış ve bu anket çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, yabancı ve yerli kurumsal firmalar ile kamu kuruluşlarında çalışmakta olan 958 orta ve üst düzeyde yönetici, personel ve sağlık çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlarda, etik liderlik tarzının çalışanların iş tatminini arttırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerden kıdem durumunun iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle; çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin uygulamalarını “etik” veya “etik olmayan” yönde değerlendirdikleri ve önemsedikleri düşünülebilir ve “yöneticinin davranışının etik olup olmadığı konusu”, çalışanın iş tatmini ile ilişkilendirilebilir.

Büyük ihtimalle daha etik davranışların sergilendiği ve çalışanlara etik davranışları ile örnek olabilecek liderlerin olduğu firmalardaki çalışanların iş tatmini daha yüksek olacak ve örgütlerine daha bağlı bir şekilde çalışacaklardır. Bu da işletmenin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi ve ilerlemesi açısından önemli olacaktır. Bu nedenle işletmelerdeki yöneticiler davranışlarını şekillendirirken etik yaklaşımlar içinde olmalı, çalışanlarına karşı olumlu bir rol modeli oluşturmaya çalışmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, etik bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem vermeli, örgütte etik bir kültür yaratmaya gayret sarf etmelidirler. Örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak yönündeki faydasını göz önüne alarak etik liderler seçmeye ve yetiştirmeye çalışmalıdırlar.

Bunun yanı sıra, iş tatmini yöneticiler tarafından sağlandıktan sonra, unutulup, üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı bir şekilde yok olur. Bu nedenle personelin iş tatmin düzeyi yöneticileri tarafından sürekli bir şekilde takip edilmeli ve gereken önlemler

vakit geçirmeksizin alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki tatmin olmuş bir çalışan, örgütüne çok daha iyi hizmet edecek ve onun başarılı olmasında büyük pay sahibi olacaktır.

Bu araştırma, diğer tüm araştırmalar gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak var olan bütün bu sınırlamalara rağmen bu konuda çok fazla çalışma yapılmadığı düşünülürse, literatüre önemli bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara faydalı olabilmesi için araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir.

Araştırmanın örneklemini ağırlıkta bankacılık ve medikal sektörlerden olması sebebiyle bir başka çalışmada araştırmacıların farklı sektörlerde aynı uygulamayı yaparak sektörler arasındaki farklılıkları değerlendirmeleri önerilebilir.

Bu çalışma 2013 yılında yapıldı. Bundan 10 yıl sonra çalışmanın yine aynı sektörler ve bölgelerde tekrarlanması ile zaman içinde elde edilen bulguların değişip değişmediği irdelenebilir. Bu şekilde bir çalışma yapılarak baskın olan etik liderlik davranışlarının zaman içinde değişip değişmediği incelenebilir.

Etik liderlik davranışları son zamanlarda gittikçe önem kazanmaya başlamış bir konu olmasına rağmen bu kavramın çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda etik liderliğin iş tatminine etkisi yerine örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, yöneticiye duyulan güven, motivasyon, stres, gibi kavramlarla olan ilişkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aydın, İ. P. , 2001. *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Cevizci, A., 2008, *Etiğe giriş*. İkinci Baskı. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D., 1991, *İnsan ve davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V., 2003. *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan İ., 1996. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*: İstanbul.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1980). *Motivation through the design of work*. Readings. MA: Addison-Wesley.
- Özgener, S. , 2004. *İş ahlakının temelleri yönetmel bir yaklaşım*. 1.Baskı. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Torlak, Ö. 2006. *Pazarlama ahlakı*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Türk dil kurumu sözlüğü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi
- Ülgen, Hayri ve Mirze, 2004. *İşletmelerde stratejik yönetim*. 2.Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık

Sürelî Yayınlar

- Aslan, A., 2006. Turizmde Gelişme ve Etik Sorunları: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 6 (1), ss. 49-61.
- Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008. 8 (1), ss. 111–128.
- Baloğlu, N., ve Karadağ, E., (2008). Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (56) ss. 571 – 606
- Bayraktaroğlu, S., ve Yılmaz, S. E., 2012. İş etiği ve insan kaynakları yönetimi ilişkileri: İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında bir tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (1), ss. 1-25
- Becerikli, S. Y., 2006. Örgütlerde sosyodrama kullanımı ve iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişki: İlkokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (5).
- Bingöl, D. İş tatmini ve verimlilik. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 5 (3).
- Bozkurt, Öznur, ve Bozkurt, İ., 2011. İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1), ss. 1-18.
- Çekmecelioğlu, H. G., Ekim 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2 (6).
- Çetin, N., 2008. Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1 (23), s. 74.
- Eraslan, L., 2006. Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*. 1 (1)
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), ss. 17-26.

- Erdoğan, Ş. A. M. A., ve Kolamaz, C.. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Dergi*. **313**.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin ve H., Erat, S., 2004. Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi İİBF Dergisi*.**11** (1).
- Menekşe, R., 2008. Ankara'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde çalışmakta olan personelin tüketiciye karşı etik davranışlarını algılama düzeyleri: Ampirik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Nalbant, Z. E., 2005. İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **12** (1).
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y., 2006. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **3** (1).
- Özdemir, E., 2003. Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **22** (2), ss. 151-168.
- Özdemir, M., 2012. Kamu yönetiminde etik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. **4** (7), ss. 177-193.
- Özdemir, S., 2011. İç denetim etiği ve kamu iç denetçileri tarafından algılanışı. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. **3** (2), s. 150-168.
- Özyer, K. ve Öznur, A., 2010. Demografik değişkenlerin kişilerin etik tutumları üzerindeki etkileri. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008. **1** (23), s. 75.
- Pekşen, Y., 2011. Etik. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Sosyal Antropoloji Ünite 21*. ss. 1-7
- Saylı, H., ve Kızıldağ, D., 2007. Yönetimsel Etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **9** (1), ss. 231-251
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F., 2005. Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **5** (1-2).
- Sertçe, S. (2003), Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. *Polis Dergisi*. ss. 110-195

- Sibel, G. Ö. K., 2010. Çalışma yaşamında iş etiği: Bir alan araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. **57**, ss. 549-577.
- Telimen, O.,1972. Motivasyon teorisi ile ihtiyaçların kademeleşmesi arasındaki ilişki. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*. **1** (1).
- Uzkesici, N., 2007. İşletmelerde etik yönetimi-İşletmelerde etik kalitesinin yönetimine geçiş. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **5** (2).
- Yaman, A., 2010. İç Denetçinin yeni rolü etik liderlik. *MEB İç Denetim Makaleleri*. ss. 9 16.
- Yapraklı, Şükrü, Yılmaz, M. K., 2007. Satış gücü motivasyonu iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi: İlaç sektöründe bir uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **9** (3).
- Yetim, U., 2011. Çalışma yaşamında iş doyumu ve iş etiği.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C., 2007. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme. *Ekev Akademi Dergisi*. **30**, ss. 263-278.
- Yılmaz, A., ve Çevik, H., 2011. Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarının incelenmesi: Bir organize sanayi bölgesinde uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. **9** (2), s. 161.
- Yolaç, S., 2011. "Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*. **9** (36), ss. 63-72.

Diğer Yayınlar

- Akgündüz, S., (2006). Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE
- Ateş, G., (2005). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetler komutanlığında uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE
- Budak, A., (2006). Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Doğan, N., (2007). İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Gezici, A., (2007). Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Güney, S., (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral. *21.yy.da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Karaca, S., (2008). Orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul
- Karadal, H., (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Karayel, B., (1999). İşletme Yöneticilerinin önderlik davranışları ve işgören tatmini üzerine etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE
- Kazanç, H., (1997). Kamu kuruluşlarında iş tatmini ve Tübitak örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Okakın, N., ve Tınaz, P., (1997). Orta kademe yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik bir çalışma: Bankalarda şube müdürlerinin liderlik tarzları. *21.yy. da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.

- Özel, N., (1985). Yönetim açısından insan ve özendirme teori ve iki iş örgütünde karşılaştırmalı bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Yıldırım, A., (2010). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, B. H., (2004). Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

EKLER

EK 1: Tablo 5 Anket Soruları

Fk2: Yüksek Lisans Tezi için hazırlanan Anket formu

Bahçeşehir Üniversitesi

Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmaları ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkıların olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler Bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı Teşekkür ederim.

İnsan Kaynakları Bölümü-Yüksek Lisans Öğrencisi Nilüfer İğdelipınar

Yaşınız : 18-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üzeri

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Medeni Durum : Evli Bekar

Çocuk Sayısı : Yok 1 2 3 veya 3'ten fazla

Eğitim Durumu : İlk Öğrt. Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

Çalıştığınız Pozisyon : Personel Orta D. Yönetici Üst D. Yönetici İş Ortağı/Patron Diğer

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?

Firma Adı : Kurumunuzun Sahiplik Durumu : Özel Kamu

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz

Kesinlikle katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle katılıyorum (5)

		1	2	3	4	5
EL1	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL3	Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL4	Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL6	Yöneticim güvenilirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL7	Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL8	Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL9	Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL10	Yöneticim karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JS1	İşim bana başarıya duygusu veriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JS2	İşim tatmin edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JS3	İşimde bir çalışmaya değer bir şey yapıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Nilüfer İğdelipınar
Sürekli Adresi : Atatürk Mah. Gardenya Sit. 2/7 D:5 Ataşehir/İstanbul
Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul – 19.06.1983
Yabancı Dili : İngilizce
İlköğretim : Burak Reis İlköğretim Okulu – 1997
Orta Öğretim : A. Korkmaz Yiğit Lisesi – 2000
Ön Lisans : Kocaeli Üniversitesi - 2005
Lisans : Anadolu Üniversitesi - 2008
Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi - 2013
Enstitü Adı : Sosyal Bilimler
Program Adı : İnsan Kaynakları
Çalışma Hayatı : Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş – 2006-2012