

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDERLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN**  
**İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:**  
**PEUGEOT 3S SATIŞ MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Hazırlayan**

Emin ILICAK

**Danışman**

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim  
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

**Eylül-2009**

**Malatya**

T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,  
MALATYA

Enstitümüz Yüksek Lisans Öğrencisi Emin ILICAK tarafından Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ danışmanlığında hazırlanan “**LİDERLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: PEUGEOT 3S SATIŞ MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan...Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Üye.....Doç.Dr. Levent GÖKDEMİR

Üye.....Yrd.Doç.Dr.Mehmet DENİZ

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../..... / 2009

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

## ÖZET

İyi yetişmiş, kalifiye personelin istihdamı ve bu personelin çalışma sürekliliğinin sağlanması, idarecilerin devamlı ilgilendikleri bir alan olmuştur. Performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların iş tatmini, yönetimin uğraş verdiği kritik konulardan birisi haline gelmiştir.

İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür. Liderlik davranışı, çalışanların performansını artırabilmek açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlerin yönetsel davranışları, iş tatmini

## ABSTRACT

Well-trained, qualified personnel and employment of personnel to provide continuity of work, has become an area they are interested administrators continuously. Performance is vital in the competitive market, employee job satisfaction, management, given the critical issues involved have become one.

Businesses to reach predetermined targets, ensuring employees' job satisfaction and increasing the quality of their lives is possible. Work to increase the quality of life, working conditions and working environment regulation, employees, psychological, economic and social needs are met and work life issues will arise in the minimization of job satisfaction that is possible with the provision. Leadership behavior, is important for employees to enhance performance.

**Key words:** Leader of the managerial behaviors, job satisfaction

# LİDERLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
TABLOLAR LİSTESİ.....	IV
GİRİŞ.....	XII

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

1.1. YÖNETİCİNİN TANIMI VE ROLLERİ.....	1
1.2. YÖNETSEL DÜZEYLER VE BECERİLER.....	3
1.3. ETKİLİ YÖNETİCİLİK .....	7
1.4. LİDERLİK .....	9
1.5. LİDERLİK TEORİLERİ.....	10
1.5.1.Özellikler Teorisi.....	10
1.5.2.Davranışsal Liderlik Teorileri.....	11
1.5.3.Liderlikte Durumsallık Teorileri.....	18
1.5.4.Modern Liderlik Yaklaşımları.....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	26
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	26
2.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri.....	28
2.1.3. İş Tatmininin Önemi.....	29
2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER.....	29
2.2.1. Yaş ve Deneyim.....	30
2.2.2. Kişisel Farklılıklar.....	31
2.2.3. Cinsiyet.....	32
2.2.4. Zekâ Düzeyi.....	32
2.2.5. Eğitim Düzeyi.....	33
2.2.6. Çalışma Koşulları.....	33
2.2.7. Ücret.....	33
2.2.8. Örgüt Büyüklüğü.....	34
2.2.9. Yükselme Olanakları.....	35
2.2.10. Denetim Biçimi.....	35
2.2.11. Yönetime Katılma.....	35
2.2.12. İş Tasarımı.....	37
2.2.13. Meslek.....	38
2.2.14. İş Düzenleme.....	40
2.2.15. Dışsal Faktörler.....	41
2.3. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI, ÖLÇÜMÜ VE TATMİNSİZLİK SONUCU ORTAYA ÇIKAN DAVRANIŞ BOZUKLUKLARI .....	42
2.3.1. İş Tatminini İncelemenin Yararları.....	42
2.3.2. İş Tatmininin Ölçümü.....	43
2.3.3. Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları.....	44
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	45
2.5. LİDERLİK DAVRANIŞI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ .....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

3.1. YÖNTEM.....	58
3.1.1. Alanın Tanıtımı.....	58
3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem.....	59
3.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği.....	59
3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	63
3.2.1. Frekans Analizi Sonuçları.....	63
3.2.2. Çapraz Tablo Analiz Sonuçları.....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130
KAYNAKÇA.....	133
EK-1 : ANKET FORMU.....	145

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo1:</b> Çalışanların Yaşı.....	63
<b>Tablo2:</b> Çalışanların Cinsiyeti.....	64
<b>Tablo3:</b> Çalışanların Eğitim Durumu.....	64
<b>Tablo4:</b> Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi.....	65
<b>Tablo5:</b> Çalışanların Firmadaki Toplam Tecrübesi.....	65
<b>Tablo6:</b> Çalışanların Medeni Durumu.....	66
<b>Tablo7:</b> Çalışanların Ünvanı.....	66
<b>Tablo8:</b> Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti.....	67
<b>Tablo9:</b> Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması.....	67
<b>Tablo10:</b> Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranması.....	68
<b>Tablo11:</b> Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması.....	69
<b>Tablo12:</b> Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları.....	69
<b>Tablo13:</b> Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkısı.....	70
<b>Tablo14:</b> Yöneticinin Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi.....	71
<b>Tablo15:</b> Yöneticinin Alınan Kararların Uygulanmasını Takip Etmesi.....	71
<b>Tablo16:</b> Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı.....	72
<b>Tablo17:</b> Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı.....	73
<b>Tablo18:</b> Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi.....	73
<b>Tablo19:</b> Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması.....	74
<b>Tablo20:</b> Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması.....	75
<b>Tablo21:</b> Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi.....	75
<b>Tablo22:</b> Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması.....	76
<b>Tablo23:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	77
<b>Tablo24:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	77
<b>Tablo25:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	78

<b>Tablo26:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	78
<b>Tablo27:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	79
<b>Tablo28:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	79
<b>Tablo29:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	80
<b>Tablo30:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	80
<b>Tablo31:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	81
<b>Tablo32:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	81
<b>Tablo33:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	82
<b>Tablo34:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	82
<b>Tablo35:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	83
<b>Tablo36:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	83
<b>Tablo37:</b> Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki.....	84
<b>Tablo38:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	84
<b>Tablo39:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	85
<b>Tablo40:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	85

<b>Tablo41:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	86
<b>Tablo42:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	86
<b>Tablo43:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	86
<b>Tablo44:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	87
<b>Tablo45:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	87
<b>Tablo46:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	88
<b>Tablo47:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	88
<b>Tablo48:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	88
<b>Tablo49:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	89
<b>Tablo50:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	89
<b>Tablo51:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	90
<b>Tablo52:</b> Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki.....	90
<b>Tablo53:</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	91
<b>Tablo54:</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	91
<b>Tablo55:</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	92
<b>Tablo56:</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	92

<b>Tablo57:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	93
<b>Tablo58:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	93
<b>Tablo59:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	94
<b>Tablo60:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	94
<b>Tablo61:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	95
<b>Tablo62:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	95
<b>Tablo63:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	96
<b>Tablo64:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	96
<b>Tablo65:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	97
<b>Tablo66:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	97
<b>Tablo67:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki.....	98
<b>Tablo68:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	98
<b>Tablo69:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo70:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo71:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	100
<b>Tablo72:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	100

<b>Tablo73:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	101
<b>Tablo74:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	101
<b>Tablo75:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	102
<b>Tablo76:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	102
<b>Tablo77:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	103
<b>Tablo78:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	103
<b>Tablo79:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	104
<b>Tablo80:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	104
<b>Tablo81:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	105
<b>Tablo82:</b>	Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Hak.Savunması Arasındaki İlişki....	105
<b>Tablo83:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	106
<b>Tablo84:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	106
<b>Tablo85:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	107
<b>Tablo86:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	107
<b>Tablo87:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	108
<b>Tablo88:</b>	Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	108

<b>Tablo89:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	109
<b>Tablo90:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	109
<b>Tablo91:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	110
<b>Tablo92:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	110
<b>Tablo93:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	111
<b>Tablo94:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	111
<b>Tablo95:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	112
<b>Tablo96:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	112
<b>Tablo97:</b> Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması Arasındaki İlişki	113
<b>Tablo98:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	113
<b>Tablo99:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	114
<b>Tablo100:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	114
<b>Tablo101:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	114
<b>Tablo102:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	115
<b>Tablo103:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	115
<b>Tablo104:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	116

<b>Tablo105:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	116
<b>Tablo106:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	116
<b>Tablo107:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	117
<b>Tablo108:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	117
<b>Tablo109:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	118
<b>Tablo110:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	118
<b>Tablo111:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	118
<b>Tablo112:</b> Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması Arasındaki İlişki.....	119
<b>Tablo113:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki.....	119
<b>Tablo114:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki.....	120
<b>Tablo115:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki.....	121
<b>Tablo116:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki.....	121
<b>Tablo117:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki.....	122
<b>Tablo118:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	123
<b>Tablo119:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki.....	123

<b>Tablo120:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki.....	124
<b>Tablo121:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	125
<b>Tablo122:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki.....	125
<b>Tablo123:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki.....	126
<b>Tablo124:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki.....	126
<b>Tablo125:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki.....	127
<b>Tablo126:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki.....	128
<b>Tablo127:</b> Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki.....	129

## GİRİŞ

İyi yönetilen şirketler insan kaynaklarını geliştirmeye özel bir dikkat göstermektedirler. Bu tür şirketler gelişmeyi, performans değerlemesi, kurumsal eğitim ve ödüllendirme gibi unsurlar içeren geniş kapsamlı bir performans yönetimi sisteminin bir parçası olarak ele alırlar. Ancak bu programlar insan faktöründen en iyi biçimde yararlanmanın sadece görünen araçlarıdır. Günlük yönetici-çalışan etkileşimleri de bu kurumsal programlar kadar göze çarpmasa bile, beceri pekiştirme, bilgiyi genişletme ve olumlu işyeri değerleri aşılama anlamında onlarla eşit öneme sahiptir. Bu iletişim sürecinde yöneticinin görevi, insanlar ve diğer kaynaklar aracılığıyla sonuç üretmektir. Giderek daha çok sayıda işkolu bilgi ve hizmet unsuruna bağımlı hale geldiği için insanların becerisi ve performansı yöneticiliğin temel ilgi alanlarından birisi olmuştur.

Yöneticilerin insan odaklı gayretlerinin temelinde davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen bir değişken olan “çalışanların memnuniyeti” yatmaktadır. Çünkü çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Son yıllarda çalışanların memnuniyet seviyesiyle ilgili endişeler artmaktadır. Performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların iş tatmini, yönetimin uğraş verdiği kritik konulardan birisi haline gelmiştir.

İş tatmini bütün işletmelerde büyük bir öneme sahip olmakla birlikte zincir mağazalar için ayrı bir değer ifade etmektedir. Çünkü tek bir büro, fabrika ya da mağazadan oluşan bir işletmede örgütüne bağlı olmayan bir personelin neden olacağı olumsuzluk, sadece bu ofis, fabrika ya da mağazayı etkileyecektir. Buna karşılık zincir mağazaların birisinde ortaya çıkan herhangi bir sorun bu işletmenin diğer mağazalarını da etkileyecektir. Araştırmanın alanını oluşturan ve Fransa'dan ithal edilen Peugeot marka binek araçları ile hafif ticari araçları ve bu araçların orijinal yedek parçalarını ülke çapındaki yaygın bayi ve servis ağı ile nihai tüketiciye ulaştıran POPAŞ (Peugeot Otomotiv Pazarlama A.Ş.) da bir zincir mağazadır.

Yapılan araştırmalarda, liderlik davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı dikkate alınarak çalışmanın amacı; “Peugeot 3S plazalarda yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti” Şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçtan hareketle çalışmanın hipotezi; “Peugeot 3S plazalarda yöneticilerin liderlik davranışı ile çalışanların iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.” Şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. “Liderlik” başlığı taşıyan birinci bölümde; yöneticinin tanımı ve rolleri, yönetsel düzeyler ve beceriler, etkili yöneticilik, liderlik ve liderlik teorileri yer almaktadır. “İş tatmini” başlıklı ikinci bölümde ise; iş tatmininin tanımı, özellikleri ve önemi, iş tatminine neden olan değişkenler, iş tatmininin yararları, ölümü ve tatminsizlik sonucu ortaya çıkan davranış bozuklukları, iş tatmini ile ilgili çalışmalar ve liderlik davranışı ile iş tatmini ilişkisi yer almaktadır. Son bölüm “uygulama” başlığı taşımaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 1.1.YÖNETİCİNİN TANIMI VE ROLLERİ

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan yöneticilik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde yöneticilik üzerine 3000'den fazla kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur.<sup>1</sup> Bass, araştırmalarında 7500'den fazla çalışmadan yola çıkmıştır. Buna ilave olarak Haier, Gisselli ve Porter'in çalışmalarıyla başlayan ve Zanden'in araştırmalarıyla devam eden GLOBE projesi, farklı ortamlarda farklı liderlik tiplerine vurgu yapmıştır<sup>2</sup>. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise yöneticidir.<sup>3</sup> Yani yönetici rotayı tayin edecek kişidir.<sup>4</sup> Klasik bir tanıma göre yönetici; "kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişidir".<sup>5</sup> Lider-izleyici arasındaki ilişkiden hareketle yapılan bir tanıma göre de yönetici; izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal bir etkileşim sürecidir.<sup>6</sup>

Yönetici ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da yöneticinin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde "yönetimsel iş" olduğudur. Bu nedenle yöneticiyi tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığı kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; yöneticilerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, **Organisyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik**, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Eskişehir, 1992, s. 162.

<sup>2</sup> C.F.Fey, M.Adaeva, A.Vitkovskaia, "Developing a Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia", **International Business Review**, Vol.10, Iss.5, December, 2001, s. 615-643.

<sup>3</sup> Zeyat, Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:12, İstanbul, 1993, s. 220.

<sup>4</sup> G. Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren, Osman Tekok ve Diğerleri, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978, s. 249.

<sup>5</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1989, s. 18.

<sup>6</sup> Marie T.Desborough, Neal M. Ashikamasy, "Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships", **The Leadership Quarterly**, 13 (2002), s. 615-634.

<sup>7</sup> Derek Torrington, Laura Hall, **Personel Management**, Prentice Hall Int., London, 1987, s. 392.

Mintzberg, yönetimsel işin yapısı hakkında bilinmeyen bazı noktaların modern örgütlerde değişik Őekillerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Örneğin; başarılı yöneticiler bir gününü bile asla yönetim eğitimi ile ilgili programlara ayırmamalarıyla övünürler.<sup>8</sup> Yöneticilerin görevleri, pozisyonlarına göre belirlenmiş davranışlar seti veya farklı roller Şeklinde de tanımlanabilir. Yöneticinin rolleri aşağıdaki üç ana başlık altında toplanan 10 temel rolden oluşmaktadır.<sup>9</sup>

**1.Kişilerarası Roller:** Yöneticilerin resmi otoritelerinden kaynaklanan kişilerarası roller; baŐkanlık rolü, liderlik rolü ve bağlantı rolünden oluşmaktadır.

**2.Haberleşme İle İlgili Roller:** Yönetimsel işin haberleşme ile ilgili rolleri üç başlık altında toplanmaktadır.

a.Mesaj yollayan kişi olarak yönetici sürekli bir Şekilde iletişim ağı ile astları kontrol etmek için çevreyi tarar. Yönetici bu rolü aracılığıyla dedikodu gibi sözel Şekilde dolaŐan bilgileri de toplar.

b.Haber yayma rolü ile yönetici, bazı bilgileri direk bir Şekilde astlara yollar.

c.Sözcü rolü olarak da yönetici bazı bilgileri işletme dışındaki insanlara sunar.

**3.Kararlar İle İlgili Roller:** Karar verici olarak yöneticinin, düzenleyici, değişimin istekli baŐlatıcısı, paylaŐtırıcı ve görüŐmeci olarak dört temel rolü vardır.

Mintzberg daha çok yöneticilerin irtibat sağlayıcı rolü ile ilgilenmiŐtir. Bu irtibat, resmi örgütsel emir-komuta zincirinin dışında ilişkiler kurmak ve sürdürmek Şeklinde tanımlanabilir. Mintzberg aynı zamanda bilgiyi astlar arasında yayma ve bunu kontrol etme davranışının da yöneticilerin rolü olduğunu vurgulamıştır. Mintzberg'in yöneticilerin işi konusundaki açıklamaları, diğer araŐtırmacıların çalışmaları için de örnek oluŐturmuŐ ve onun bulgularını test etmeye devam etmişlerdir. Hales, Mintzberg'in geleneksel çalıŐmasından esinlenerek 20 yıllık bir araştırma programının sonuçlarını değerlendirerek kesin bir takım sınırlamalar saptamıştır.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", **Harvard Business Review**, March-April,1990, s.163.

<sup>9</sup> Mintzberg, a.g.e., s. 169–172.

<sup>10</sup> R.Glem Carrell, .Galbert Teo, "On The Social Networks Of Managers", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, Iss.2, April 1996, s. 421–422.

<sup>10</sup> S.Anne Tsui, 1 Susan Ashford, "Adaptive Self Regulation: A Process View Of Managerial Effectiveness", **Journal Of Management**, Vol:20, Iss, 1,1994, s. 94.

1980'lerin başlarında 500.000 yönetimsel ve mesleki iş seçilerek incelendiğinde yönetimsel işin kompleksliğinde yoğunlaşma gözlenmiştir. Yöneticiler günümüzde eskisine nazaran faaliyetleri düzenlemek konusunda daha fazla sorumludurlar ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu, gerçekten hoşla gitmeyen iş tanımı, standart faaliyet süreçleri ve statik performans değerlendirme sistemleri gibi geleneksel kontrol mekanizmalarını kullanarak yöneticilerin işletmeleri kontrol etmemeleri halinde imkânsızdır.<sup>11</sup>

Pfeffer ve Salancik'in Klasik eserleri olan “Organizasyonların dış kontrolü”nde üç liderlik rolü tanımlanmaktadır. Organizasyonun sembolü olarak liderin sembolik rol tanımları onun başarısı ve başarısızlığını belirtmektedir. Faaliyetlerle ilgili karar verme rolü; çevresel taleplere direkt karar verme faaliyetlerini içerirken, zorunlu olarak yapılması gereken yönetim faaliyetleri ile de ilgilidir.<sup>12</sup> Faaliyet merkezli karar verme rolü ve sorumluluk rolleri sembolik rolden biraz farklıdır. Örneğin sembolik rol liderin konuşma, politik davranma gibi özellikleri ile ilgiliyken gerçek rol liderin analitik ve kantitatif yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sembolik rol ile ilgili örgütsel çıktılar; değerler, inançlar ve örgütsel süreçlerle ölçülürken, gerçek rol ile ilgili çıktılar somut göstergelerle ölçülmektedir (Kazanç ve kayıplara ilişkin belge, yıllık raporlar gibi).

## 1.2.YÖNETSEL DÜZEYLER VE BECERİLER

Bütün işletmelerde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir hiyerarşik yapı içerisinde yürüyen organizasyonlarda yöneticiler farklı bölümlerde görev yapmakta, dolayısıyla her yönetici kendi bölümünden sorumlu olmaktadır. Farklı düzeylerde bulunan yöneticilerin başarı göstermeleri farklı becerilere gereksinim göstermektedir. Örgütsel hiyerarşide tepe yönetimi, orta yönetim ve alt düzey yönetim olmak üzere üç düzey bulunmaktadır.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> K.Kathryn Eggleston,, S.Rabi Bhagat,, “Organizational Context And Contingent Leadership Roles, A Theoretical Explanation”, **Human Relation**, Vol: 46, No: 10,1993, s. 1178.

<sup>12</sup> Eggleston, Bhagat, a.g.e., s. 1178.

<sup>13</sup> Richard Daft, “Management”, Second Edition, The Dryden Pres, ABD.,1991, s. 12.

**I.Tepe Yöneticileri:** Tepe yöneticiler hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. Tepe yöneticisinin görevleri son derece karmaşıktır. Bu karmaşık görevin en belirgin özelliklerini görmek için günlük yönetim işleri ile stratejik yönetim arasındaki farkı göz önünde tutmakta fayda vardır.<sup>14</sup>

Stratejik yönetim; çevrenin analiz edilmesi, işletmenin kendi imkan ve kabiliyetlerini belirlemesi ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ikisi arasında en uygun hareket tarzının seçilmesi ve uygulanması sürecidir. Stratejik yönetimin birinci safhasında tepe yönetimi tarafından yapılan, amaçlar doğrultusunda çevre analizi, işletmenin değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi çalışmaları yer alır. Stratejik yönetimin politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarını kapsayan ikinci aşaması ile kontrol ve değerlendirmeden oluşan üçüncü safhasını gerçekleştirmek tepe yönetiminin görevidir.

Tepe yöneticilerin çoğu, üst yöneticilerin en önemli özelliğinin “hayata geniş bir açıdan bakmayı sağlayacak bir kültüre sahip olmak” olduğu görüşündedirler. Bu kavram, yeni alternatifler bularak, daha önce geliştirilmiş fakat unutulmuş alternatifleri ortaya çıkaracak mümkün olduğu kadar çok sayıdaki imkânlardan yararlanmayı sağlayacak bir seçme hürriyetine sahip olmayı amaçlamaktadır.<sup>15</sup> Stratejik değişim ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalar, işletmenin rekabette bulunduğu piyasada değişikliklerin arkasındaki motivasyon gücü olarak üst yönetimin bulunduğunu göstermektedir.<sup>16</sup> Bir işletmede tepe yöneticileri, işletmenin varlığı-yokluğu noktasında çok etkili, çoğunlukla da işletmenin devamlılığını belirleyen grup olarak hem işletmenin kendisi hem de çevre açısından son derece önemlidirler. Tepe yöneticileri bizzat sahip oldukları resmi ve sembolik güç ile işletmenin faaliyetlerini ve aldığı kararlarla performansını doğrudan etkileyen kişilerdir.<sup>17</sup>

İş dünyasında son yıllarda yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimlerini tamamen değiştirmiştir. Bu değişim, üst düzey yönetime düşen görevleri de büyük

---

<sup>14</sup> Zeyyat Hatipoğlu, a.g.e., s.249.

<sup>15</sup> J.L.Massie, **İşletme Yönetimi**, Çeviri, E.İ.T.İ.A., Yayını, Eskişehir, 1979, s.10.

<sup>16</sup> Warren Boeker “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, **Academy of Management Journal**, Vol.:40, Iss.1, 1997, s. 154.

<sup>17</sup> Nandini Rajagopalan, K.Datto Deepak, K.Datto, “CEO Characteristics: Does Industry Matter?”, **Academy of Management Journal**, Vol.:39, No:1, 1996, s. 297.

ölçüde farklılaştırmıştır.<sup>18</sup> Tepe yöneticiler üst düzeyde ihtiyaç duyulan yeni yetenekleri belirlemek ve bunları korumak için yeniden düşünmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yeni yetenekler; yetkilendirme ve dinlenilmedir.<sup>19</sup>

Dahili şebeke oluşturucu ve harici sınır belirleyici olarak üst düzey yönetici görüşü literatürde iyice yerleşmiştir. Yazarlar bu görüşün orijinini örgütte insanların güvenlikle ilgili temel hizmetleri ve örgütsel iletişimi sürdürmekteki üst yönetici rolünü vurgulayan Barnard'a dayandırmaktadırlar. Kotter ve Kaplan tarafından yapılan çalışmalar üst yöneticinin başarısında harici haberleşme ağlarının önemini doğrulamakla beraber, dahili ağların önemini de vurgulamaktadır. Bu bilgi ağları kritik ve acil bilgileri üst yöneticilere sağlamıştır.<sup>20</sup>

**2.Orta Düzey Yöneticiler:** Organizasyonun orta yönetiminde çalışırlar. Orta düzey yöneticilere örnek olarak bölüm başkanı, kalite kontrol müdürü gibi yöneticiler gösterilebilir. Genel olarak orta düzey yöneticilerin amacı; yönetsel problemlerin kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmektir. Orta yöneticiler örgütün bütün teknik görevlerini yürütürler. Ayrıca, işletme, müşteriler ve girdi temin edenler arasında arabuluculuk yaparlar.<sup>21</sup>

Günümüzde orta düzey yöneticilerin gücü giderek artmakta, görev alanları daha da genişlemektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da orta düzey yöneticilerin çalışma sürelerinde beş yıl öncesine oranla bir artış olmuştur.<sup>22</sup> Ayrıca orta düzey yöneticilerin esnek davranışlarında bir artış ve bürokratik davranışlarında ise bir azalma söz konusu olmuştur.<sup>23</sup> Bu gelişmeler sonucunda bugün orta kademedeki çalışan yöneticilerin artık işletme hiyerarşisi içerisinde üst yönetimle alt düzeyler arasında yukarıdan aşağı koordinasyonu sağlamaktan çok, yatay yönde iletişimi sağlama görevleri öne çıkmıştır.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Thomas M.Hout, John J. Carter, "Yöneticilikte Etkin Roller", Harvard Business Review'den Çeviri, Power Özel Eki, Temmuz 1998, s. 31.

<sup>19</sup>B.G. Yavovich, "Knowledge Workers Alter Manager's Style", **Advertising Age's Business Marketing**, Vol.:81,Iss:8,October 1996, s. 44.

<sup>20</sup> Stuart L. Hart, Robert E. Quinn, "Roles Executives Play: CEO's Behavioral Complexity and Firm Performance", Human Relation, Vol.:46, Iss:5, 1993, s. 544

<sup>21</sup> Staven W. Lody, Bili Wooldridge, "Middle Management's Influence and Organizational Performance", Journal of Management Studies, May, 1997, s. 466.

<sup>22</sup> Ran Zenke, "Putting The squeeze on Middle Managers", **Training**, Participation, Vol.:19, Iss:3, Jun, 1996, s. 41.

<sup>23</sup> Kenneth Labich, "Making Over Middle Managers", **Fortune**, May, 1989, s.58.

<sup>24</sup> Rasabeth M. Kanter, "The New Managerial Work", **Harvard Business Review**, Dec., 1989, s. 85.

Orta düzey yöneticiler oynadıkları rol gereği alt ve üst kademelerin hedefleri ve talepleri arasındaki çatışmalarla sıkça yüz yüze gelmektedirler. Günümüzde orta yöneticilerin rolüne bağlı olarak ortaya çıkan çatışma hastalığında, değişikliklere bağlı olarak bir artış olmuştur. Organizasyonlardaki orta düzeyde değişimin önemi ile ilgili çalışmalarda bulunan Sayles, orta düzey yöneticilerin örgütsel değişimi yönlendirdiklerini kabul etmektedir.<sup>25</sup>

**3.Alt Düzey Yöneticiler:** Alt düzey yöneticiler, mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir. Hat yöneticisi, bölüm şefi ve büro yöneticisi gibi ünvanlara sahiptirler. Alt düzey yöneticiler yönetsel görevi olmayan çalışanlardan sorumludurlar, çalışanların günlük üretim hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili olarak kurallara uymalarını sağlamak, bunun için teknik yardımda bulunmak ve onları motive etmek alt düzey yöneticilerin görevidir. Ancak son zamanlarda sendikaların güçlenmesi, katılım felsefesinin gelişmesi ve alt kademede yürütülen bazı gözetim işlerinin bilgisayarlar tarafından yapılması gibi iş hayatında yaşanan bazı gelişmeler, işletmelerde bu düzeyde çalışan yöneticilerin güçlerinin azalmasına ve görev kapsamlarının değişmesine neden olmaktadır.<sup>26</sup> Robert L.Katz yöneticiler için üç grup yetenek tanımlamaktadır.<sup>27</sup>

**1.Teknik Yetenek:** Teknik yetenek, faaliyetin özel bir türü olup özellikle metotları, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri anlamayı ve maharetle kullanmayı ifade eder. Başka bir ifade ile teknik yetenek; uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin kullanımında belirli disiplinleri maharetle yerine getirmeyi içerir.<sup>28</sup>

**2.Beşeri Yetenek:** Yöneticinin bir grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma ve takım içerisinde işbirliğini geliştirme çabasına liderlik etmek yeteneğidir. Beşeri yetenek, insanlarla birlikte çalışma yeteneği olup, işbirliğini, takım çalışmasını, insanların kendilerini güvende hissettikleri ve düşüncelerini serbest bir şekilde ifade ettikleri bir örgütsel çevrenin oluşturulmasını kapsar.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Carol A. Beatt, L.Gloria Lee, "Leadership Among Middle Managers-An Exploration in the Context of Technological Change", **Human Relation**, Vol.:45, Number: 9, September, 1992, s. 961.

<sup>26</sup> Steven Kerr, K., L.Hill, L. Brodning, "The First Line Supervision Phasing out or here to stary", **Acedemy of Management Review** January, 1986, s. 103.

<sup>27</sup> Robert L.Katz, "Skills of On Effective Administrator", Harvard Business Review On Management, 1975, s. 21

<sup>28</sup> Katz, a.g.e., s. 22.

<sup>29</sup> Harold Kontz, O.C.Dannell, Heinz Wehrich, Essentials of Management, Third Edition, Mc.Graw Hill Book Company, 1987, s. 328.

**3.Kavramsal Yetenek:** Kavramsal yetenek işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağılılığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Bu yetenek, tanımlanması çok zor fakat özellikle örgütlerin üst basamaklarında çok önem taşıyan bir yetenektir. Bu yeteneklerin çoğu öğrenilebilir cinstendir. Kavramsal yetenek, yeni ve ilginç fikirlerin keşfedilmesine yardımcı olarak yaratıcı duyguların geliştirilmesidir. Bu, yöneticilerin ana faktörleri algılamalarını, önemli problemleri zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz detaylardan kurtulmalarını sağlar.<sup>30</sup> Genel olarak teknik, yönetim ve iş becerilerinin kombinasyonuna sahip “melez yönetici” konsepti giderek artan bir öneme sahip olmaktadır.<sup>31</sup>

### 1.3. ETKİLİ YÖNETİCİLİK

Yöneticilerin misyonu; düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymaktır. Bu amaca ulaşabilmek ve etkin olabilmek için yönetici aşağıdaki davranışları gerçekleştirmelidir.<sup>32</sup>

- 1.Bir misyon ve amaç oluşturmak.
- 2.Uygulamadaki hedeflere odaklanan faaliyetleri sürdürmek.
- 3.Güvenilirlik ve dürüstlüğü en üst düzeye çıkarmaya çalışmak.
- 4.Risk almaya istekli olmak.
- 5.Kararlı olmak.
- 6.Yetenekli bir takım oluşturmak.
- 7.Konuşma, dinleme ve öğrenme özelliklerini geliştirmek.
- 8.İnsanlarla doğrudan ilişki kurmak.
- 9.Hedeflere meydan okumak.
- 10.Liderliği sevmek ve yaşamak.

---

<sup>30</sup> Massie, age, s. 12.

<sup>31</sup> Mohan Thite, Leadership Styles Information Technology Project”, Informational Journal of Project Management, 18 (2000), s. 235-241.

<sup>32</sup>J.Wagner Zinober, ,R.Laurince Rtchard, “Your Leadership Report Card-How do you stock up?”, **Lau Practice Management**, Vol.:22, Iss: 7, 1999, s. 35.

Başarılı takımlarda ve organizasyonlarda insanlar büyüme ve gelişmeye yol açacak şekilde paylaşımcı olurlar. Yöneticiler işletmeleri için büyümeyi amaç olarak seçtiklerinde astlarını geliştirmek ve onları yeniliklerden haberdar etmek zorundadırlar.<sup>33</sup> Yöneticilerin temel endişesi; insanların gerçek düşüncelerini cesaretle söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratmaktır. İzleyicilerin öncelikli düşünceleri ise; gerçek düşüncelerini yöneticilerine söyleyebilecekleri atmosferin yaratılmasıdır.<sup>34</sup> Çalışanların ilişkilerini, beklentilerini anlamak ve bunlara cevap verebilmek için tek bir formül söz konusu değildir. Bu konuda yöneticilere aşağıdaki tavsiyeler önerilmektedir.<sup>35</sup>

- 1.Daha etkili haberleşme.
- 2.Başarısızlık ile ilgilenmenin doğru yolunu bulmak.
- 3.Problemlili personel ile ilgilenmek ve onları anlamak.
- 4.Eleştirmeden pozitif yönde yararlanmak.
- 5.Dürüstlük.
- 6.İyimserlik.
- 7.Sonuç alabilirlik.
- 8.Gergin olduklarında hoşla gitmeyen düşüncelerini söylemekten sakınmak.
- 9.Davranış veya performans açısından insanları objektif olarak ayırmak.
- 10.Verilen sözleri tutmak.
- 11.Ödüllendirmeyi sıkça kullanmak.

Liderlerin etkinliği; grubun mutluluğu konusunda üstleneceği sorumluluğa bağlıdır.<sup>36</sup> Bu nedenle etkin liderlerin kararlarının çoğunu danışarak aldıkları ifade edilmektedir. Çünkü etkin liderler aynı zamanda kararların çoğunun temsilcisi konumundadırlar ve karar verirken konsensüs sağlamak zorundadırlar. Bunun temel nedeni; kararların pahalı olması ve zaman almasıdır.<sup>37</sup> Bundan dolayı iyi yöneticilerin

---

<sup>33</sup> Low Tice, "Leader as Mentor", **Executive Excellence**, Vol.:13, Iss:4, April 1996, s. 19

<sup>34</sup> Lra Chaleff, "Effective Folovvership", **Executive Excellence**, Vol.:13, Iss:4, April-1996, s. 16.

<sup>35</sup> Ted Pollack, "A Personal File of Stimulating ideas, Little-Known Facts and Daily Problem Solvers", **Supervision**, Vol.:57, Iss:6, Jun -1996, s.25; Warren Bennis, "Leadership For Tomorrow", **Executive Excellence**, Vol.:13, Iss.4, April-1996, s. 4; Covery Stephen "7 Methods of Influence", **Incentive**, Vol.: 170, Iss.10, 1996, s. 22; Patrick Dobel, "Managerial Leadership and Ethical Importance of Legacy", **Research in Public Policy Anl. and Manag.**, Vol.14, 2006, s. 179-206.

<sup>36</sup> Oran Hararı, "Quotations Firm Chairman Powell: A Leadership Primer", **Management Review**, Vol.:85,No:12,Dec.1996, s. 34.

<sup>37</sup> Bob Lewis, "Good Leaders Tackle Different Situations With Playbook Full of Actions", **InfoWorld**, Vol.:18,No:47, Now -1996, s. 94.

hedef ve fikirlerini astlarına dikte ettirmek yerine onlarla paylaştıkları; ancak kötü yöneticilerin astlarıyla sınırlı haberleştikleri, kendi hedeflerini şirketin hedefleriyle genellikle uyumlaştıramadıkları bilinmektedir.<sup>38</sup> Bu hususları sağlayabilmek için liderler karizmatiklik, sakinlik ve analitiklik, güvenilirlik, işbirlikçilik, birleştiricilik, hayal ve vizyon sahibi olmak gibi özelliklere de sahip olmalıdırlar.<sup>39</sup>

Rus liderliğini araştıran Ivanovich, etkili bir yöneticinin sahip olması gereken vasıfların başında, ekonomi bilgisine sahip olunmasını göstermektedir. Etkili yöneticiler için en az öneme sahip özellik olarak da yeni koşullara tam uyum yeteneği ile inisiyatif ve yaratıcılık gösterilmektedir. Suutari tarafından yapılan bir araştırmada da Finlandiya'lı ve Rus yöneticiler arasındaki farklılıklar irdelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, en önemli fark; Rus yöneticilerin Finlandiya'lı yöneticilere göre katılımı daha az desteklemeleridir.<sup>40</sup>

#### 1.4. LİDERLİK

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olduğunu/olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili; "Liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da saygı duymaz sana. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık" der. Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir".<sup>41</sup>

Lider, her yönüyle örnek olmalı, bu örnek kişilik çalışanlara da sergilenmelidir. Eğer çalışanların göstermesi istenen kişisel davranışlar bir takım radikal atılımlar

<sup>38</sup> Ray Holley, "Looking for mr. Good WAR", **Computer Roseller News**, Iss: 686, Jun- 1996, s. 216.

<sup>39</sup> H. Wilson, "The Compasses of Strategic Leadership, **Strategy and Leadership**, Vol:24, Iss:4; Jul/Aug1996, S.27; Dianne, Molvig, "Envisioning Leadership", **Credit Union Management**, Vol.:19, Iss:4, April-1996, s. 16.

<sup>40</sup> Fey, Adaeva, Vitkovskaia, a.g.e., s. 615–643.

<sup>41</sup>Coşkun Can Aktan, www.canaktan.com. "Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı",07.04.2003, s. 2

gerektiriyorsa, yöneticiler değişim sürecini kendi içlerinde başlatıp diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Atılacak diğer bir olumlu adım da üst düzey yöneticilerin değişimlere ayak uyduran ve öğrenme eylemini sürekli hale getiren personeli değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir.<sup>42</sup> Burada liderliğin neler olmadığını vurgulamak bu olgunun anlaşılmasını daha da kolaylaştırmaktadır.<sup>43</sup>

- 1.Liderlik bir ayrıcalık pozisyonu değildir.
- 2.Liderlik bir kişilik kültürü oluşturma değildir.
- 3.Liderlik vazgeçilmez olmak değildir.
- 4.Liderlik başkalarını suçlama değildir.

## 1.5. LİDERLİK TEORİLERİ

### 1.5.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi başarılı liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. Şöyle ki, “birey hakkında iyi liderliği belirten özellikler nelerdir?” sorusuna cevap aramaktadır. 1940 yılında Charles Byrd liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak onun bir tanesinin bile bütün listelerde yer almadığını görmüştür. Ondan on yıl sonra William O Jenkins; çocuklar, işletmeler, profesyoneller gibi çeşitli grupları içine alan farklı, geniş bir yelpazede yeniden gözden geçirdikten sonra, "liderin içinde bulunduğu grubundan izole hiçbir özellikler grubu olmadığını" kategorisel olarak belirlemiştir. Şüphesiz bu bulgular özellikler teorisinin öneminin azaltılmasıyla açıklanabilir. Kesin sonuçlar elde edilmemekle birlikte, bu metot tüm liderlik çevresi içinde özellikler teorisinin düşüşü olarak yorumlanmaktadır. Bu modele göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir.<sup>44</sup> Eski çağlarda, liderin özelliklerinin incelenmesi, onların insanüstü özelliklere sahip olup olmadıkları üzerinde duruluyordu. Bu görüş daha sonra yerini “iyi bir liderde bulunması gereken niteliklere” bıraktı.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Seçil Taştan, www.İnsankaynaklari.com., "**Yönetim Ve Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi**", 09.04.2003, s.2

<sup>43</sup> Kutlu Merih., www.strateji.com., "**Liderlik Sosyal Bir Kalitedir**", 07.04.2003, s. 3-4.

<sup>44</sup> İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994, s. 326.

<sup>45</sup> Bintuğ AYTEK, Yönetim Görevleri, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1978, s. 82.

### 1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Yöneticilik sürecini açıklamaya çalışan bu teorilerin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teoriler liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermişlerdir.<sup>46</sup> Liderlik yeteneği bir bakıma bireyin kişisel yetenek ve özelliklerinin bir fonksiyonudur. Bunlar; kendine güven, güvenilirlik ve üstünlük özellikleridir. Liderlerin etkili sosyal yetenek sahibi olmaları beklenir. Bu konu Jaques tarafından insanlarla ilgili geliştirilmiş bir tarz olarak açıklanır. Yani lider durumun detaylarının üzerine çıkarak konuya çok daha geniş bir açıdan bakma yeteneğine sahip olmalıdır.<sup>47</sup>

**a.Likert'in Sistem 4 Modeli:** Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1' den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler şunlardır.<sup>48</sup>

**Sistem 1:** Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.

**Sistem 2:** Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinden yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine geçirilmektedir.

<sup>46</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 332.

<sup>47</sup> Tony Morden, "Leadership as Competence", **Management Decision**, 35.7.1997, s. 519-526.

<sup>48</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 29.

Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri üstler bakımından bir hediye ya da lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere geçirilmiştir.

**Sistem 3:** Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik karar vermelerine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme araçlarıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur.

**Sistem 4:** Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme dengeli ve koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme yetkisi verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme imkânı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.

Sonuç olarak sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalarıdır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır.

**b. Ohio State Üniversitesi Yöneticilik Çalışmaları:** 1945 yılında Ohio State Üniversitesinin İş Araştırması bölümündeki araştırmacılar liderlik alanında yoğun bir araştırmayı sorgulamaya başladılar.<sup>49</sup> Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu

---

<sup>49</sup> Canan Çetin, Esin Can, Mutlu, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, 5. Basımdan Çeviri, , Der Yayınları, İstanbul, 1997, S. 318.

tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve yöneticilik süreci ile yöneticiyi açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir.<sup>50</sup>

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturmaya, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemleri belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

**c.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma merkezinde Likert'in öncülük yaptığı araştırma grubu, lider davranışı olarak işe yönelmiş lider, işçiye yönelmiş lider kategorilerini belirlemiş ve işçiye yönelmiş gözetimcilerin verimini daha yüksek, başarılarını daha fazla bulmuştur.

**d.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Bir başka iki boyutlu yaklaşım; Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisidir. Blake ve Mouton, liderliği iki temel boyutta gelişen 5 ana tipe ayırırlar. Bu boyutlardan ilki, üretime ilgi, diğeri ise insan ilişkilerine ilgidir. Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Lider bu yatay eksen üzerinde değerlendirilmektedir. Her eksen l'den 9'a kadar olan bir rakam ile gösterilmektedir. Orta nokta ve köşe noktalar dahil olmak üzere 5 temel liderlik biçimi yer almaktadır.

**Görev Esaslı Yönetim:** Görev esaslı yönetim, üretim için 9 derece önem verirken, insan için sadece 1 derece önem vermektedir. Bu tür yöneticiler öncelikle çıktı ile ilgilenmektedirler ve onların esas sorumlulukları başarmaları gereken üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanlar üretim aracı olarak tıpkı makineler gibi görünürken, insanlar yöneticilerin söylediklerini, istediklerini zamanında soru sormadan yapmak zorundadır.

---

<sup>50</sup> Koçel, a.g.e., s. 332.

**İnsan Canlısı Yönetim:** Görev canlısı yöneticinin tersine, insan canlısı, üretim için 1 derece önem verirken, insana 9 derece önem vermektedir. Bu tür yöneticilerin düşüncesine göre eğer insanlar mutlu edilir, aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacaktır. Eğer insanlar mutlu edilir ve hoşnut tutulursa daha fazla üretirler. Eğer insanların problemleri ve çatışmaları artarsa yöneticiler bu kusurları örtbas etmeye çalışırlar veya görmezlikten gelirler. İnsan canlısı yöneticilere “sizin en önemli sorumluluğunuz nedir” diye sorulduğunda, onlar, “insanların mutluluğunu sağlamaktır” diye cevaplamaktadırlar.

**Yoksullaşmış Yönetim:** Bu pozisyondaki yöneticilerin üretim için ilgileri; zayıf ve işi geçiştirmek kadardır ve insan ilişkilerinin önemine de aldırış etmezler. Yoksullaşmış yöneticiler hiçbir yere gitmezler, amaçları buldukları yerden emekli olmaktadır.

**Dengeci (orta yol) Yönetim:** Dengeci yönetimin etrafında toplandığı bu teori, kabul edilebilir miktarda üretimde bulunmak ve insana gerekli olduğu kadar moral vermektir. Bu tür yönetici, insan ve üretim için kuvvet ve esneklik arasında bir noktada yer alır.

**Takım Yönetimi:** Takım yöneticileri insan ve üretimin birbirine entegre olabileceklerine inanmaktadırlar. Bunlar hem işletmenin hedeflerine ulaşılacak çalışmanın yapılabileceği hem de çalışanların tatmin edilebileceği bir ortamın oluşturulacağı inancındadırlar. Bu tip yöneticiler üretim etrafında insanı entegre etmeye çalışırlar. Herhangi bir problem çıktığında yöneticiler gruplar ile konuşurlar, çözüm önerirler, tartışmaya cesaretlendirirler ve fikir alırlar. Sonuçlarla ilgili olarak çalışanlar arasında temsilci seçer ve onlarla faaliyetler konusunda serbestlik tanırırlar. Çalışma ilişkileri konusunda bir problem ortaya çıktığında, takım yöneticisi takımı direkt olarak bu problemden uzaklaştırır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> L.Sur Pheng, Lee S.K.Been, “Managerial Grid and Zhuge Ling's Art of Management”, **Intergraduate for Effective Project Management**, 1997, s. 385.

**e.Mc Gregor'un X ve Y Teorisi:** Douglas Mc Gregor 1960 yılında yayınlamış olduğu “İşletmenin Beşeri Yolu” adlı eserinde iş görenlere karşı geleneksel yönetim tutumları bulunduğu görüşünü ortaya koymuştur. Bu tutumları Mc Gregor X teorisi varsayımları olarak adlandırır. X teorisini benimseyen yönetici aşağıdaki varsayımlara göre hareket eder.<sup>52</sup>

1.Çalışmaktan hoşlanmama ortalama (vasat) bir insanın doğasında vardır ve fırsat buldukça işten kaçar.

2.Çalışmaktan hoşlanmadığı için çoğu kişiler yeterli düzeyde denetlenmeli ve korkutulmalı.

3.Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan hoşlanmaz, isteksizdir ve kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutar.

Önemli sayıda yönetici bu ifadelerin gerçek olduğuna inanır. Klasikleri bu şekilde tasvir eden Mc Gregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

Mc Gregor, kendi geliştirdiği X teorisini şiddetle eleştirmiş, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesi" adını verdiği alternatif teorisini “Y teorisi” olarak adlandırmıştır. Y teorisinin varsayımları ise şunlardır<sup>53</sup>:

1.İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcama dinlenme kadar doğaldır.

2.Denetim ve ceza kişileri örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir.

3.İş tatmin edici olursa, sonuç örgüte bağlılık olacaktır.

4.Ortalama insan uygun koşullar sağlanırsa sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.

5.Çalışmaların büyük bir kısmı tarafından imgeleme (hayal gücü) yaratıcılık ve ustalık yetenekleri çalışma sorunlarını çözmek için kullanılabilir.

---

<sup>52</sup> Malcolm Bird, **The Best Person for the Job**, Piatkus, London, 1989, s.166.

<sup>53</sup> Bird, a.g.e., 167.

**f.Grup Dinamikleri Çalışmaları:** Danvin Cartwright ve Alvin Zander, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezinin çok sayıdaki araştırmalarının bulgularını temel olarak, tüm grup hedeflerinin şu iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir.<sup>54</sup>

a.Birkaç özgün grup amacının başarılması

b.Grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesi.

Catwright ve Zander'e göre, amacın başarılmasında söz konusu olan davranış türleri, yöneticinin “faaliyetleri aydınlatması”, ve “işlemsel bir plan geliştirmesi” şeklinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan grubun kendisini devam ettirmesi ve güçlendirmesini karakterize eden davranışlar ise, yöneticinin, “bireyler arası ilişkileri hoş tutması”, “çatışma ve farklılıklara hakemlik etmesi”, “astlara teşvik ve cesaret vermesi”, “azınlığa kendilerini duyurma şansı vermesi”, “harekete geçirmesi” ve “üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırması” olarak belirlenmiştir.

**g.Harvard Üniversitesi Araştırması:** Bales, Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebileceğini, ancak grup ilk oluştuğu andan itibaren belli bireylerin diğerlerine göre daha çokça bir tür davranışlarda bulunduğunu ileri sürmektedir.<sup>55</sup> Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bales'in bulgularına göre hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir. Yani lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir.<sup>56</sup>

**h.Detroit-Edison Araştırmaları:** Detroit Edison araştırmaları, "değişme" olayının liderlik konusundaki önemini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan elde edilen bulgulara göre “değişme” halinde yöneticinin teknik ve idare yetenekleri “insan faktörüne ilgi” ya da “beşeri ilişkiler” yeteneklerine nazaran astlarının gözünde daha büyük bir önem

---

<sup>54</sup> Razian Ali Rıza Amirkabiri, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s. 32.

<sup>55</sup> Sema Özçer Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Yayını, Yayın no:369, Ankara, 1988, s. 67.

<sup>56</sup> Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2142, İstanbul, 1976, s. 197-198.

kazanmaktadır. Bu gerçek, organizasyonların kriz ya da fevkalade hallerde otoriter liderliği için müsamaha ile karşılaşabildiklerini ve hatta bunu arzulayabildiklerini de kısmen olsun açıklamaktadır. Uzun bir süre hiçbir değişmeye maruz kalmamış gruplarda ise yöneticinin “beşeri ilişkiler” alanındaki yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu gibi hallerde “yapının harekete geçirilmesi” ya da teknik-idari fonksiyonlar artık iyice öğrenilmiş buldukları için astlar tarafından da yeterince ifa edilebilmekte ve dolayısıyla önem taşıyan yegâne husus “insan faktörüne gösterilen ilgi” olmaktadır.<sup>57</sup>

Detroit-Edison bulgularına göre, değişme olayı karşısında yöneticinin teknik ve yöneticilik yetenekleri, astlarının gözünde insan faktöründe daha çok önem kazanması, kriz anlarında otoriter liderliğin tercih edilmesini açıklar mahiyette görülmektedir.<sup>58</sup>

**1.Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı:** Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu belirtmiştir. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının arttırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. Argyris'e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim vardır:

1.Kişi bir bebek gibi her şeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma gelecektir.

2.Kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nispi bir bağımsızlığa kavuşacaktır.

3.Kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç davranıştan birçok türde davranışlara yönelecektir.

4.Kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda, daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir.

5.Fikri olgunluğa erişmemiş küçüklerin şimdiki zamanla ilgili davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanda dikkate alan, daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacaktır.

---

<sup>57</sup> Dereli, a.g.e., s.200–201.

<sup>58</sup> H.Korkut, Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:25/1, Ankara, 1992, s. 162.

6.Küçük yaşlardaki insanların herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit veya daha üst düzeylere gelecektir.

7.Kişi çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyıp davranışlarını kontrol altına alabilecektir.<sup>59</sup>

Argyris'e göre, bu yedi değişken, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kültürleri ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Ayrıca Argyris, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini belirtmektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir. Çünkü örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum biçimsel örgütün doğası içindedir.

### **1.5.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri**

Liderlik olgusunun analizinde geçerli olan durumsallık teorisi Fred Fiedler'in geliştirdiği bir yaklaşımdır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek liderin davranış tarzını belirler. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği öncelikle liderin örgüt içerisinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Bu nedenle bazı liderler ortaya çıkan şartlara göre bir organizasyonda başarılı olurken, başka bir organizasyonda başarılı olmayabilirler. Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini şartlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir. Liderlik olayını, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

- 1.Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- 2.İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri,
- 3.Liderlerin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- 4.Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.

---

<sup>59</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 431.

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin teminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.<sup>60</sup>

**a.Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:** Yıllar süren tecrübeye dayalı araştırmadan sonra, Fiedler yaygın olarak bilinen liderlik etkinliğinin durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler'in araştırmasının özü, her liderlik stiline, bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunun için yönetici uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır.<sup>61</sup> Fiedler'e göre yöneticinin başarısında rol oynayan temel faktörler şunlardır:

- 1.Başarılacak işin niteliği.
- 2.Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler.
- 3.Liderin mevkiye dayanan gücü.

Fiedler'in kullandığı yöntem ve ölçümlerle ilgili bazı problemler olmakla beraber kuramı destekleyen çok sayıda kanıt bulunduğu belirtilmektedir.<sup>62</sup>

**b.Amaç-Yol Teorisi:** Robert J. House tarafından sunulan diğer bir durumsal teori de Amaç-Yol teorisidir. Bu teori oldukça basittir. Liderin işi; amacına ulaşabilmede, astların kişisel tatminlerini artırarak onları elinde tutmak ve bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir.<sup>63</sup> Bu modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde

---

<sup>60</sup> Koçel, a.g.e., s.339.

<sup>61</sup> Çetin, Mutlu, a.g.e., s. 329.

<sup>62</sup> [http://sss-studnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year\\_3/occupation/05LEADER.html](http://sss-studnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year_3/occupation/05LEADER.html), Erişim Tarihi: 30.09.2008.

<sup>63</sup> Çetin, Mutlu, a.g.e., s. 331.

durulmaktadır. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir.<sup>64</sup>

Bu teorinin çıkış noktasına göre, liderin fonksiyonu astlara verilecek ödüllerin arttırılmasına bağlı olacaktır. Astlar, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimali yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. House'in düşüncesine göre işin daha belirsiz ve karmaşık olduğu durumlarda yapı ile astların amaç-araç tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirmek gerekir. Bu teoride astların güdülenmesi aşağıdaki gibi olacaktır.<sup>65</sup>

- 1.Astların iş amaçları ile ilgili düşüncelerini açıklığa kavuşturmak.
- 2.Amaçların başarılması için uygun ödüller saptamak.
- 3.Amaçların ve arzulanan ödüllerin nasıl elde edileceğini açıklamak.

**c.Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli:** Kanada'lı bir psikolog olan William J. Reddin, liderlik üzerine yapılmış birçok araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Managerial Grid çalışmalarına benzer şekilde görev ve insan ilişkileri boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek kendi teorisini geliştirmiş ve üç boyut yaklaşımı adını vermiştir.<sup>66</sup>

Reddin'e göre, dört temel liderlik davranışı tipi vardır. Bunlar yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.<sup>67</sup> Bu dört tip liderin kişiliğini göstermektedir. Kişi olgunlaştıkça, lider evrensel etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından şartlanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Bu takdirde dengeli bir kişiliğe sahip olan lider benzer durumlarda benzer şekilde davranışlar gösterecektir. Bu davranış, diğerlerince o liderin kişiliği olarak görülür. Onlar, o kişiden belirli durumlarda belirli tipte davranışlar beklerler.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Eren, a.g.e., s. 334.

<sup>65</sup> İnan Özalp, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House'in Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, Eskişehir, 1986, s. 35.

<sup>66</sup> N.Ergin Çakır, "Organizasyonlarda Önderlik", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s. 53.

<sup>67</sup> Eren, a.g.e., s.429.

<sup>68</sup> Eren, a.g.e., s.430.

Bu yaklaşımda önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya koyduğudur. Etkinlik kişisel bir yetenek değil daha ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir. Bir yönetici % 100 mütehasıs olur fakat % 0 etkin de olabilir. Örneğin, bir satıcı çok fazla müşteri ziyareti yapabilir ve ilişkiler kurabilir fakat en az ciroyu sağlar. Yöneticiler gözlemlendiğinde işleri doğru yaptığı fakat yapması gerektiği doğru işleri yapmadığı görülür.<sup>69</sup> Daha sonra bunların hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olmayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü etkililiği ekler. Buradaki etkililik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu 8 tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şöyle özetlenebilir.<sup>70</sup>

- 1.Etkisiz kopuk lider (Terk Eden).
- 2.Etkili kopuk (Bürokrat) .
- 3.Etkisiz adamış (Otoriter).
- 4.Etkili adamış (İyi Kalpli Otoriter).
- 5.Etkisiz ilgili (Görevci-Misyoner).
- 6.Etkili İlgi (Geliştirici).
- 7.Etkisiz bütünleştirici (Uzlaştırıcı).
- 8.Etkili bütünleştirici (Yürütmeci).

**d.Vroom-Yetton-Jago Durumsallık Modeli:** 1973 yılında Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat Vroom-Jago modeli daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır.<sup>71</sup> Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır.

<sup>69</sup> A. Can, Baysal, Erdal, Tekarslan, “Davranış Bilimleri, I-II”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no:191, İstanbul, 1987, s. 157.

<sup>70</sup> Halil Can, “Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”, TODAIE Dergisi, C:14, S:1, Ankara, 1981, s. 36–37.

<sup>71</sup> İlhan, Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İÜ İşletme Fak. Yayını, Yayın No:242, İst, 1991, s. 351.

**1.Kararın kalitesi:** Kararın kalitesi, bir kararın kararı gerektiren durumun objektif talep ve gereklerini karşılamakta ne kadar iyi ve başarılı olduğunu belirtir.

**2.Kararın kabulü:** Kararın kabulü bir liderin kararı yerine getirmek için astlara bağımlı olduğu durumlar için kritiktir, astların bir kararı yerine getirmek için ne ölçüde anlayış, kabul, özveri gösterdiklerini belirtir.

**3.Zamanında davranmak:** Zamanında davranmak, kararların çabuk verilmesi veya sabit bir programa göre verilmesi gereken ölçü ile ilgilidir. Kabul edilebilir yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman ayırmaları işletmeler için etkili değildir. Bu bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin arzu edildiğini belirtir.

**e.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi):** Yazarlar liderlik tarzlarının, liderlik davranışlarının özelliklerini bir doğru (şerit) üzerinde sıralayarak açıklarlar. Bu doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte olup patron davranışlarına ağırlık vermekte, diğer uç ise demokratik liderlik tipini göstererek ast davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu iki uç arasında çeşitli bileşimler sözkonusudur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta bağışlanan yetkinin derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır. Yazarlar daha sonra bu modele bazı eklemelerde bulunmuşlar, yöneticiler ile astlar durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık vermişler ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de incelemişlerdir. Yazarlara göre, bir yönetici uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce kendinin ve astlarının özellik ve niteliklerini ve durumun gereklerini dikkatle incelemelidir.<sup>72</sup>

Yazarlara göre genellikle, lider, nasıl davranması gerektiği konusunda emin değildir. Bazı durumlarda da, “sert mi, müsamahalı mı” olması gerektiği konusunda karar veremez. Bazen, yeni edindiği bilgiler, onu “bu kararı almak için gruptan yararlansam iyi olur” şeklinde düşünmeye yöneltir. Öte yandan tecrübeleri, onu “ben sorunu gruptan daha iyi anladığım için kararı ben vermeliyim” yolunda düşünmeye yöneltebilir.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Can, a.g.e., s.191.

<sup>73</sup> AYTEK, a.g.e., s.140.

**f.Yaşam Eğrisi Teorisi:** Bu yaklaşıma göre liderin davranışı kendisine bağlı olanların olgunlaşma sürecinde sorumluluğu kabul etme eğilimlerinin, ilgi ve deneyimlerinin, etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir.<sup>74</sup> Yaşam eğrisi teorisi, tıpkı Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modelinde olduğu gibi, liderin davranış tarzını belirleyen iki faktör olduğunu (görev yönelimi ve ilişki yönelimi), ancak, liderliğin bu iki yönünün bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görülmeyip, dörtlü bir kombinasyon çerçevesinde düşünülmesi gerektiğini öngörür. Liderliğin açıklanmasında yaşam eğrisi teorisi yöneticiler tarafından önemli ölçüde benimsenmiştir, ancak bilimsel araştırmalarla sözü edilen yaklaşımın bulgularının desteklenmesi yeterli olamamıştır. Buna rağmen yöneticilerin astların gelişmesi ile basan faktörün artacağı biçimdeki görüşü, yönetimin yetiştirme fonksiyonunu ön plana çıkarması açısından ilginç olmuştur.

**g.Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi:** Bu teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamaktadır ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir nokta, liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin kritik bir etken olarak düşünülmesidir. Burada olgunluk, grubun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yeterliliği ifade etmektedir.<sup>75</sup>

#### **1.5.4.Modern Liderlik Yaklaşımları**

Teknolojideki hızlı gelişmeler ve insanlığın buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır<sup>76</sup>, bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri de hızlandırmış ve dünyanın yapısal bir değişime uğraması sonucunu doğurmuştur. Bu gelişme sanayi çağının kapanması ve bilgi çağının açılmasına yol açmıştır. Bilgi çağının temel özelliklerinden birisi olan “değişime” paralel olarak, liderlik tarzlarında da hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümün ortaya çıkardığı modern liderlik yaklaşımlarından; “Dönüşümsel Liderlik” yaklaşımı öne çıkmaktadır.

---

<sup>74</sup> Erdoğan, a.g.e., s.353.

<sup>75</sup> Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s. 250.

<sup>76</sup> A.Toffler, H.Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, Üçüncü Dalganın Politikası”, Çeviri, İnkılâp Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 35.

Lideri, “izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi”<sup>77</sup> olarak tanımlayan “Dönüşümsel Liderlik” kavramı ilk kez Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns’e göre dönüşümsel liderlik, liderin ve onu izleyenlerin motivasyonlarını karşılıklı olarak destekledikleri bir süreçtir.<sup>78</sup> Dönüşümsel liderlik teorisi ile ilgili araştırmalara kaynaklık edenlerden Bass ise dönüşümsel liderliği, “liderin izleyenler üzerindeki ilk etkisi ve bu etkiyi sağlamak için kullanılan davranış kalıbı” olarak tanımlamaktadır.<sup>79</sup> Astlara yüksek oranda esin kaynağı olan ve hizmetlerinin karşılığında verilen ödülün ziyade davranışlarının sonuçları konusunda onları bilinçlendiren dönüşümsel liderlerin belirgin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:<sup>80</sup>

- 1.Çevrelerindeki saygıdan esinlenirler ve daha fazla verimlilik için kendilerini aşmaları konusunda astları ikna ederler.
- 2.Kendileri ve astları için yüksek hedef saptarlar ve daha fazla iyimserlik için gayret sarfederler.
- 3.Organizasyonun her seviyesindeki kararların açık bir şekilde tanımlanmasını önemserler.
- 4.Pozisyonlarına bakılmaksızın risk alabilirler.
- 5.Yöneticiliği bir ünvan olarak kullanmak istemezler.
- 6.Daha rahat giyimi tercih ederler ve genellikle de işletmecilik eğitimi dışından gelirler.
- 7.Liderlikleri, karşılıklı saygı ve etkin iletişim yetenekleri ile güçlendirilen ilişki temeline oturmaktadır.
- 8.Katılımcılığı ve sorumluluk dağılımını temel görev olarak kabul etmektedirler.

---

<sup>77</sup> Koçel, a.g.e, (2003), s. 604.

<sup>78</sup> Uğur Zel, “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe yönelik Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997, s. 64.

<sup>79</sup> Shamir Bass, “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, Iss.2, 1999, s 286.

<sup>80</sup> F.Yammarino, J.A.Dubinsky, B.L.Comer, A.M.Jolson, “Women and Transformational And Contingent Reward Leadership: A. Multiple Levels of Analysis Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.:40, Iss.:1, 1997, s. 206.; F.Yammarino, L.Atwater, “Personal Attributes as Predictors of Superiors And Sabordinates Perception of Military Academy Leadership”, **Human Relation**, Vol.: 46, Iss.:5, 1993, s. 647.

Son zamanlarda, lider grup prototipikliliğini insanların kendileri ile özdeşleştirdikleri gruplarda liderlik etkililiği önemli bir faktör olarak tanımlamıştır.

Bu araştırma lider grup prototipikliliği etkililiğini etkileyen iki faktörü tanımlamıştır: grup ya da örgüt ile göze çarpan takipçinin belirlenmesi ve lider grup yönlü davranış. Son on yıldan fazladır, grubun sosyal kimlik analizleri ve örgütsel süreçler üzerine artmakta olan bir seri araştırma uygulanmıştır. Sosyal kimlik yaklaşımı grup üyelerinin öz değerlendirmeye nasıl katkıda bulunacaklarını ana hatlarıyla anlatır. İnsanlar kendilerini sadece özel durumlarıyla ilgili bireysel özellikleri ve kişilerarası ilişkileri açısından değil, ayrıca ait oldukları grubun kolektif özellikleri açısından da tanımlarlar. Grup üyeliği açısından, grup prototiplerine bağlı olan öz kavrayış psikolojik bir özün ve grubun “birleşimini” içerir. Bundan dolayı, ne kadar çok insan bir grup ile özdeşleşirse, o kadar çok inanç, özellik, yaklaşım ve davranış grup üyeliği tarafından yönetilir. Ortak sosyal kimliği yansıtan grup prototipleri, insanların kendileriyle özdeşleştirdikleri dikkate değer sosyal gruplarda önemli bir referans noktasıdır. Grup prototipliğine bağlı olarak farklılaşan grup üyeleri, liderlik etkililiğinin analizinde kilit önem taşır. Bazı grup üyeleri diğerlerinden, bazı özellikler, yaklaşımlar ya da davranışsal mizaç bakımından daha fazla grup prototipiğidir. Grup üyesi ne kadar çok grup prototipik ise, o kadar çok grubun standartlarını, değerlerini ve normlarını yansıtır. Grup üyeliği psikolojisinin bu analizi üzerine dayandırarak, liderliğin sosyal kimlik analizi grup üyelerinin, grubu daha fazla ya da daha az boyutta varsaydığı için grup üyeleri, grup prototipiksel liderlerini etkiye daha fazla açıktır. Bu nedenle, grup üyeleri daha fazla prototipiksel liderleri onaylama ve daha fazla prototipik liderler de daha etkili olma eğilimindedirler.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Antonio Pierro, Lavinia Cicero, Marino Bonaiuto, Daan van Knippenberg, Arie W. Kruglanski, “Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure”, **The Leadership Quarterly**, Volume 16, Issue 4, August 2005, s. 503–516.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

##### 2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen bir değişkendir. Bazı araştırmacılar iş tatminine, “ihtiyaçların karşılanması” açısından yaklaşırken, günümüzde, “tavırsal bakış açısı” daha baskın hale gelmektedir.<sup>82</sup> Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Genel anlamda iş tatmini, "bireyin işine karşı genel tutumudur."<sup>83</sup> Bullock'e göre de iş tatmini, “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum.”<sup>84</sup> olarak göz önüne alınır. Vroom ise iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.<sup>85</sup> Diğer bir ifadeyle iş tatmini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu duygusal uyumdur. İş hakkında bütüncül bir duygu olarak ya da işin değişik yönlerine gösterilen davranışlardan birbiriyle ilişkisi olanların kümeleşmesi olarak da değerlendirilebilir.<sup>86</sup> Loche de iş tatminini; “bireyin işinin ya da tecrübesinin takdir edilmesi üzerine ortaya çıkan hoş ya da olumlu duygusal durum” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>87</sup>

İş tatmini; “bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekteşen çıktıların arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki”<sup>88</sup> olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre de iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını

---

<sup>82</sup> Hung Lu, Alison E.While, K.Louse Barriball, “Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review”, **International Journal of Nursing Studies**, 42 (2005), s. 211.

<sup>83</sup> Lesilie W.Rue, Lloyd L.Byara; **Management Skill and Application**, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995, s. 363

<sup>84</sup> Levent şimşek; "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1995/2, s.91

<sup>85</sup> şimşek, a.g.e., s. 91.

<sup>86</sup> Jeong E Park, George D.Deitz, “The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance And Job Satisfaction: Adaptive Selling Automobile Sales Representatives”, **Journal of Business Research**, 2005, s. 10.

<sup>87</sup> Aspasia Togia, Athanasios Koustelios, Nikolaos Tsigilis, “Job Satisfaction Among Grek Academic Librarians”, **Library and Information Science Research**, 26 (2004), s. 373.

<sup>88</sup> J.B.Miner, **Industrial Organizational Psychology**, Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992, s. 116.

değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur.<sup>89</sup>

"İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak"<sup>90</sup> da tanımlanan iş tatminini Barnard ve Simon, örgütsel denge kuramında farklı bir şekilde ele almaktadırlar. Bireyin örgüte verdiklerini "katkı", örgütün bireye yaptığı ödemeleri de "karşılık" olarak tanımlayan Barnard ve Simon, karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise tatminin de o kadar çok olacağını, bu doyum ölçeğinin örgütte kalmayı etkilemeyeceğini ve doyumsuzluk büyüdükçe yeni seçenekler arama çabasının artacağını savunmaktadırlar.<sup>91</sup> Son yıllarda çalışanların memnuniyet seviyesiyle ilgili endişeler artmaktadır. Performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların iş tatmini, yönetimin uğraş verdiği kritik bir konudur.<sup>92</sup>

İş memnuniyeti, ya iş hakkında bütünüyle, ya da işin çeşitli yönleri hakkında birbiriyle bağlı bir bütün olarak düşünülür. Küresel yaklaşım, ilginin bütünüyle işe karşı olan tutumlar olduğunda kullanılır. Buna rağmen, kısmi yaklaşımlar, mesleğin tam olarak hangi dallarının birey için memnuniyet ve memnuniyetsizlik ürettiğini tespit edebilir. Bundan dolayı ilerleme için alanları tespit etmek önemlidir. İş memnuniyetinin kısımları, işin herhangi bir dalını; çoğunlukla ödeme, yardımcı çalışanlar, yöneticiler, kurumsal faktörler ve iş ortamını içerir. İş memnuniyetinin kapsamı hakkında geniş anlamlar üretilirken, bunlar iş memnuniyetiyle alakalı çoklu değişkenleri içermektedir. Farklı teoriler, 'içerik' olarak kategorileştirilebilen farklı iş memnuniyeti kavramları geliştirmişlerdir. Motivator-Hygiene Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi memnuniyeti, "bireyin işinde memnun olmasıyla alakalı değerler ve ihtiyaçlar" olarak tanımlar. Herzberg, insanların işlerine olan tutumuyla alakalı olan maaş ve buna bağlı faydalar, kurumsal politikalar ve iş ortamı gibi etkenleri; "memnuniyetsizliğe sebep olan faktörler" olarak; tanınma, başarı ve kendi memnuniyetini de "motive eden faktörler" olarak tanımlamıştır.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> C. Glisson, M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.:33. No: 1988., s. 64.

<sup>90</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi. Yayını, No:676, Erzurum, 1990, s. 201.

<sup>91</sup> Gülten İncir; "**Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir inceleme**", MPM Yayını, Ankara, 1990, s. 50.

<sup>92</sup> Julia Morrison Chambers, "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions", **Journal of Education for Business**, November/December, 1999, s. 69.

<sup>93</sup> Billie Coomber, K. Louise Barriball, "Impact of Job Satisfaction Components on Intent To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", **International Journal of Nursing Studies**, Volume 44, Issue 2, February 2007, s. 297-314.

### 2.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma saatleri; yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, iş başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan daha küçük parçalara bölmüştür.<sup>94</sup> Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır, bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkartmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir.<sup>95</sup>

Sağlık nasıl insanın genel fiziksel koşullarını yansıtması açısından önemliyse, iş tatmini de iş hayatının çalışma koşullarını yansıtması açısından " önemlidir. Yani iş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir.<sup>96</sup> İşgörenler, doyumsuzluklarını iki önemli boyutta ve dört değişik biçimde ortaya koyarlar.<sup>97</sup> Bu boyutlar, aktif-pasif boyut ve yıkıcı-yapıcı boyuttur. Söz konusu boyutlar dört değişik biçimde doyumsuzluk tepkisinin oluşmasına neden olmaktadır.

**1.Çıkış:** Doyumsuz işgören işletmeyi terk eder. Bu durum dışarıdaki yeni fırsatları değerlendirme biçiminde gelişebileceği gibi, istifa biçiminde de ortaya çıkabilir. Bu davranış şekli, yıkıcı bir tepkidir.

**2.Sesini yükseltme:** Doyumsuz birey yapıcı bir biçimde koşulları iyileştirme çabasına girer, önerilerde bulunur ve üstleriyle sorunları tartışır.

**3.Bağlılık:** İşgören eylemsiz bir biçimde ve iyimserlikle koşulların iyileşmesini bekler. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı işletmesini korur.

**4.Umursamazlık:** Doyumsuz işgören eylemsiz bir biçimde işlerin daha kötüye gitmesine izin verir. Devamsızlığı artırır, çabasını azaltır ve hata oranını yükseltir.

---

<sup>94</sup> Acar Baltaş, Zuhâl Baltaş; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993, s. 80.

<sup>95</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi. Yayını, İstanbul, 1991, s. 171.

<sup>96</sup> Keith Devis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun ve arkadaşları, .Baskı, İstanbul, 1982, s. 96.

<sup>97</sup> Selami Sargut, "Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi", **Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara, 1990, s. 55-60.

### 2.1.3. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların işle ilgili tutumları 1930'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. İş görenlerin tutumlarının önemini ilk ortaya koyan çalışma, Havvthorne araştırmalarının bulgularıdır. Western Elektrik şirketinde 20.000'in üzerinde iş gören ile yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz davranışlara yol açtığı da yine bu araştırmaların bulguları arasındadır.<sup>98</sup>

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür<sup>99</sup>. İşletmelerde bu derece öneme sahip olan iş tatminine karşı ilginin artması çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenleri başlıca dört grupta toplamak mümkündür:

- 1.Toplumsal gelişme ve bilinçlenme,
- 2.Örgütsel gelişme,
- 3.ABD'de sendikacılığın canlılık kazanması,
- 4.İşletmelerde teknolojik ve yapısal değişim.

## 2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER

Kapsamlı bir iş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki duygularını içerdiği için, bireysel, iş ve işletme ile ilgili ve dışsal birçok değişkenle ilişkisi vardır.<sup>100</sup> Bu değişkenleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

<sup>98</sup> Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987, s. 30.

<sup>99</sup> M Gürsel, H.Izgar, V.Altınok, Ş Kesici, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, "İş Doyumu"**, Star Ofset Basım, Konya, 2003, s.126.

<sup>100</sup> Hung Lu, While, Barriball, a.g.e., s. 212.

### 2.2.1. Yaş ve Deneyim

İşgören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İşçiler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni deneyim sebebiyle uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Nitekim Ferris ve Kacmer, kendine güvenin daha yaşlı işçilerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek seviyelerde olabileceğini ifade etmişlerdir. Daha genç işçiler organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az motive olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve işe belli oranda alışmış kişiler olup genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler.<sup>101</sup> Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânları azalmış olduğundan buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler.<sup>102</sup> İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin, daha doyumlu olduğunu göstermiştir.<sup>103</sup> Buna karşılık çalışanların yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç gösterdikleri de ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre; ileri yaştaki çalışanlar yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar ve internet gibi araçları kullanmaya pek istekli değildirler. Ayrıca, daha fazla hırs gerektiren, sağlıksız ve stresli ortamlara fazla dayanmamaktadırlar.<sup>104</sup>

Ward ve Sloane, 1995–1996 yıllarında topladıkları bilgileri kullandılar. Benzeşik küçük çaplı örneklerle ilişkin mesleki tatminlik seviyeleri farklı yaş grupları üzerine düşünülmesine yol açmıştır.<sup>105</sup>

Kacmar ve Carlson tarafından yapılan bir araştırma sonucunda yaşın sadece iş tatmini ile değil hayata ilişkin tatmin gibi iş dışı tatmini de etkilediği gözlenmiştir.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Chan M Helman, "Job Satisfaction and Intent to Leave", **The Journal of Social Psychology**, 1997, 137(68), s. 677.

<sup>102</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 216.

<sup>103</sup> Davis, a.g.e, s. 100.

<sup>104</sup> M.Patricson, L.Hartman, "Golden Oldies", **Management Development Review**, 10(3), s. 54.

<sup>105</sup> Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", **Journal of Socio-Economics**, doi:10.1016/j.soec.2007.01.022.

<sup>106</sup> K.Kacmar, S.Carlson, "Antecedents and Consequences of Org. Commitment: A Comparison Of To Scales", **Education And Psychological Measurement**, Vol.: 59, Iss: 6, Dec. 1999, s. 976.

Dawn tarafından yapılan bir çalışma sonucunda da yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.<sup>107</sup> Deneyim ile iş tatmini arasındaki ilişki, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye paraleldir. Ancak deneyimin iş tatminine etkisi konusunda farklı sonuçların elde edildiği araştırma sonuçları da mevcuttur. Örneğin; Fitch'e göre ise, deneyimi daha az olanlar daha yüksek tatmine sahiptir.<sup>108</sup>

Minnesota'da hemşirelik fakültesinin hemşire öğretim üyeleri arasında "iş tatmini" konusu araştırmacılar tarafından incelenmiş ve konuya öğretim üyelerinin beklentileri, örgüt iklimi, örgütsel özellikler ve iş doğası, rol oryantasyonu, rol çatışması ve rol belirsizliği liderlik özellikleri ve bireysel özellikler gibi birçok farklı noktadan yaklaşmıştır. Son zamanlarda, kıdemli öğretim üyeleri ile karşılaştırıldığında özellikle kıdemce aşağı öğretim üyeleri arasında, iş yükü tatminsizlikte ana etken olmuştur. Brookman (1989) İş Tanım Endeksini kullanarak, hemşire eğitimcileri arasındaki iş tatmin düzeyini incelemiştir. Klinik deneyim yılları çalışma arkadaşları ile tatminde olumsuz ilintili idi. Moody (1996) hemşire okullarında öğretim üyelerinin benzeri bir çalışmasını yönetmiştir. Yanıt verenler genel olarak işin doğasından, işin kendisinden, teftiş ve çalışma arkadaşlarından memnun, fakat ödeme ve terfi koşulları hakkında nötral idiler.<sup>109</sup>

### 2.2.2. Kişisel Farklılıklar

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. İşten doyum derecesi işgörenden işgörene de değişmektedir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır.<sup>110</sup> Araştırma sonuçlarına göre iş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özelliklerin başlıcaları

---

<sup>107</sup> M.Dawn, "Group Incentives And Pay Satisfaction", **Human Relations**, Vol.:49, Iss: 5, 1999, s. 677.

<sup>108</sup> Togia, Koustelios, Tsigilis, a.g.e., s. 373.

<sup>109</sup> Joanne Disch, Sandra Edwardson, Jehad Adwan, "Nursing Faculty Satisfaction With Individual, Institutional, And Leadership Factors", **Journal of Professional Nursing**, Volume 20, Issue 5, September-October 2004, s. 323-332.

<sup>110</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranış**, 2.Baskı., Ankara Gül Yayınevi, 1991, s. 205.

cinsiyet, eğitim düzeyi ve zekâ şeklinde sıralanabilir.<sup>111</sup>

### **2.2.3. Cinsiyet**

Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışlarını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadınların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Clark işaret etmektedir ki, genellikle yüksek beklentili kadınlar da vardır. Yüksek beklentili kadınlar iyi iş çıkaramamaktadırlar. Belki de önceki kötü durumlarından dolayı erkeklerle aynı işi yapan kadınların daha az beklentileri olmasının sebebi budur.<sup>112</sup>

### **2.2.4. Zekâ Düzeyi**

Kendi başına ele alındığında, bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Ancak yapılan işle ilgili olarak ele alındığında zekâ, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır. Kuramcılara göre, yüksek duygusal zekâlı çalışanlar iş tatmininin daha yüksek düzeylerine sahip olma eğilimi gösterirler, çünkü onlar kendi duygularını takdir etme ve düzenlemede düşük düzeyli duygusal zekâlı çalışanlardan daha beceriklidir. Örneğin; yüksek duygusal zekâlı çalışanlar hayal kırıklığı ve gerilim duygularını tanımlamada ve sonradan bu duyguları gerilimi azaltmada kullanma konusunda daha iyi olabilmektedirler. Yüksek duygusal zekâlı çalışanlar daha dirençlidir, çünkü gerilimin nedenlerini anlayabilir ve stratejiler geliştirebilirler ve gerilimin olumsuz sonuçları ile baş etmede daha az azimlidirler. Diğer taraftan, düşük duygusal zekâlı çalışanlar kendi duygularının daha az farkındadırlar ve iş tatmini düzeylerini azaltan ve gerilimi arttıran zor durumlarla yüzleştiklerinde, kendi duygularıyla uğraşma konusunda daha az yeteneğe sahiptir. Ayrıca, yüksek duygusal zekâlı çalışanlar iş tatmininin yüksek düzeyde deneyim etme olasılığına sahiptirler, çünkü diğerlerine kıyasla bu çalışanlar duygularını değerlendirme ve yönetme yeteneklerini kullanabilirler. Bu yetenek, duygusal zekâsı yüksek çalışanların, grubun olduğu kadar kendi morallerini yüksek tutma ve herkes

---

<sup>111</sup> Baysal, a.g.e., s.33.

<sup>112</sup> Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", **Journal of Socio-Economics**, doi:10.1016/j.socec.2007.01.22.

için iş tatminine olumlu katkıda bulunma konusunda bu becerileri kullandıkları grup kurumlarında belirgin hale gelirler.<sup>113</sup>

### 2.2.5. Eğitim Düzeyi

Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak öyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir.<sup>114</sup> Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarının sonucu olan monotonluk da, iş görenler için bir şikâyet ve doyumsuzluk kaynağıdır.

### 2.2.6. Çalışma Koşulları

Genel olarak, iş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine çoğu iş görenler, işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İş görenlerin fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir.<sup>115</sup>

### 2.2.7. Ücret

Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Lavvler'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, alınan ücretle, görevlinin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır, az olması ise doyumsuzluk verir.<sup>116</sup> Yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür. Çalışanların ücretlerinden hoşnut olma

<sup>113</sup> Thomas Sy, Tram, O'Hara, a.g.e., s. 461-473.

<sup>114</sup> Baysal, a.g.e., s. 33.

<sup>115</sup> Başaran, a.g.e., s. 204.

<sup>116</sup> Mustafa Tosun; **Örgütsel Etkinlik**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981, s. 139

konusunda aldıkları ücret ölçüt olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan başka kişilerinki ile kıyaslanması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır.<sup>117</sup>

İşgörenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Ücret iş talebi, birey beceri seviyesi, toplum ücret standartları temel alındığında adil olarak gözükiyorsa, tatminle sonuçlanması olasıdır. Ücreti tatmine bağlayan anahtar, birisine ödenen mutlak miktar değil, daha ziyade hakkaniyet anlayışıdır.<sup>118</sup> Örgütçe, iş görenin emeğin karşılığında sağlanan ödeme ( para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.), işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemli etkidir. Ödeme, yalnız emeğin karşılığı olarak değil, işteki başarımın da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltmaktadır.<sup>119</sup>

Sloane ve Williams, 1986 yılında İngiliz Sosyal Gelişim ve Ekonomik Yaşam Gelişiminden alınan bilgileri analiz ederek gelirin mesleki tatminle doğrusal bir ilişkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Bu sonuç Clark ve Oswald tarafından da kanıtlanmıştır.<sup>120</sup>

### 2.2.8. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Genel olarak bu etki olumludan çok olumsuzdur. Burada sözü edilen büyüklük, uyumlaşmış bir grupta bir arada çalışan kişilerin faaliyet biriminin büyüklüğüdür. Büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır; bu da devamsızlığı artırma eğilimindedir. İşe devamsızlık ise, uyumlaştırma işini karmaşılaştırır, çünkü birçok işler birbirlerine bağımlıdır. Uyumlaşmanın azalması engellenmeyi artırır ve belki de verimliliği azaltır. Uyumlaşma azlığı ve düşük verim de yeni iş baskıları kural ve sorunlarına yol açarak sistemin insanlar üzerindeki kötü etkilerinin yenilenmesine neden olur. Sonuç, örgüt büyüklüğüne bağlı birbiri ile ilişkili baskı yapıcı değişkenler sendromudur. Büyük hacim, işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş doyumunu ile kesin olarak bağımlıdır.

---

<sup>117</sup> Baysal, a.g.e., s. 34.

<sup>118</sup> Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior**, 3.ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1986, s. 106.

<sup>119</sup> Başaran, a.g.e., s. 203.

<sup>120</sup> Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", **Journal of Socio-Economics**, doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.

### 2.2.9. Yükselme Olanakları

Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve adil yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen tatmin olmaktadır.<sup>121</sup> Ücret gibi yükselme olanağı da, iş görenin doyumunda önemli bir değişkendir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.

Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş gören için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkaları için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır.<sup>122</sup>

### 2.2.10. Denetim Biçimi

Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilerini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür.<sup>123</sup> Ayrıca denetimci ile işgören arasında olumlu bir ilişki var ve işgörenlerin karar almaya katkıları oluyor ise bu tür bir denetim biçiminde çalışan kimselerin işten duydukları tatmin de yüksek olacaktır.<sup>124</sup>

### 2.2.11 Yönetime Katılma

Kişinin bağlı olduğu işletme hakkında bilgilendirilmeyişi ve işletmeyle ilgili konularda kararlara katılımının engellenmesi tatminsizliği doğuracaktır. Çalışanın yönetimde söz sahibi olması; kendisini hem psikolojik yönden doyuracak hem de kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularını yok edecektir. Hemen hemen her işgörende yaratılışından gelen bir kontrol etme duygusu vardır. Bu duygu yönetime katılan işgörende somut biçimde izlenebilir. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda

---

<sup>121</sup> Robbins, a.g.e, s. 106.

<sup>122</sup> Başaran, a.g.e, s. 203.

<sup>123</sup> Erdoğan, a.g.e, s. 376.

<sup>124</sup> Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:424, Eskişehir 1988, s. 264

birlikte karar almak kadar o işlerin nasıl gerçekleştiği üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan işgören bu işleri yüklenmekten saygınlık ve doyum sağlayacaktır.<sup>125</sup>

Yönetime katılma ile birlikte karar ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır, işgören aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili davranır. Yönetici, tepeden buyruk veren kişi değil, artık birlikte çalışılan kişidir. Üstelik katılma halinde, karşılıklı duygu ve düşünce alışverişine yer verilmesi nedeniyle düşünce ayrılıkları büyük ölçüde azalır. Ayrıca, yönetime katılma işgörenlerin yöneticilerle birlikte belirli toplantılarda karşı karşıya gelmesi ve belirli kararlar almak üzere tartışması demektir. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, işgörenler özgürce düşünce ve önerilerini açıklamakla psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşırlar.<sup>126</sup>

Kararların üst yönetim tarafından alındığı işletmelerde, profesyonel yöneticinin sınırlı ölçüde kararın alınmasına katıldığı aile işletmelerinde, karara katılma derecesi azalmakta, bu sonuç da kişinin işine karşı tutumunu olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır.<sup>127</sup>

Yönetime katılma, astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak onu örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir eğilim vardır. Bu eğilimin giderilmesi kişide küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceği konusunda karar verme arzusu da vardır, yönetime katılma bu arzunun doyumu konusunda da önemli bir araçtır. Öte yandan, yönetime katılan astlarda örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmak nedeniyle, üst ve iş arkadaşlarından gelen övgülerde onlarda doyum sağlar.

Bununla birlikte işgörenler açısından bir doyumsuzluk söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanır. Fakat bir işletmede yönetime katılma uygulanırsa doyumsuzlukların sorumlusu olarak yöneticiler gösterilemeyecek, onlara gerekli gereksiz gösterilen tepkiler azalacak, yönetici işgören çekilmesi son bulacaktır. Daha huzurlu bir ortamda çalışan işgören daha

---

<sup>125</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2. b. Uludağ Üniversitesi, Bursa 1984, s. 156.

<sup>126</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No: 424, Eskişehir 1988, s. 292.

<sup>127</sup>Erdoğan, a.g.e, s. 42.

mutlu yaşayacak ve yarınlarına güven ile bakacaktır.<sup>128</sup>

Yönetime katılma işgörenin benlik duygusunu doyurur, onu örgütle kaynaştırır ve kişiyi sorunlara çözüm bulma yönünde uyarır. Kendi katkısının varlığı ile çözüm bulunması ise işgörene büyük mutluluk verir. İşgörenin önerdiği çözüm yolu, yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde işgören doyuma daha kolaylıkla ulaşır. Bu yönde gösterilen çaba, işletmede sorunlar arasında ezilen, giderek benliğini kaybeden ve psikolojik bunalıma giren işgörenler için önerilebilecek en etkin yoldur.

### **2.2.12. İş Tasarımı**

İş tasarımı; iş rotasyonu ve iş genişletmeyi içermektedir.

**2.2.12.1. İş Rotasyonu:** İş rotasyonu, tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli işçi bulundurmak amacıyla işyerlerinin ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder. Bu tür düzenleme, iş monotonluğunu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak; personelin, işin tümünü görerek kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir.<sup>129</sup>

**2.2.12.2. İş Genişletme:** En basit şekliyle belirli bir işin, işçinin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Yatay zenginleştirme olarak da adlandırılan iş genişletme programı, hem işin bitirilme süresinin uzamasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açar.

Çalışan, kendi işiyle yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır<sup>130</sup>.

Örgütsel seviyede, tatminin örgüt yapısının işçinin otonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarıldığı, fiziksel çevrenin destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgütün değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği öngörülmüştür.

<sup>128</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 50.

<sup>129</sup> Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul, 1992, s. 143.

<sup>130</sup> Dinçer, a.g.e., s.143.

Grup seviyesinde çok sayıda grup değişkeninin tatminle ilişkisi olduğu, yüksek statüde uygunluğunun olduğu, grup üyelerinin destekleyici ve birbirine bağlı ve iletişim alanında daha az karışıklığın olduğu, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş tatmininin artacağı öngörülmüştür.<sup>131</sup> Birey seviyesinde evli işçiler, işleri ile daha çok tatmin olma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

### 2.2.13. Meslek

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.<sup>132</sup> Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81 ile 90 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işçilerde bu oran yüzde 16 ile 52 olarak belirlenmiştir. Stresli bir meslek grubu olan pratisyen doktorlar arasında yapılan bir araştırmada işin yarattığı gerilim ile iş tatmini arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır.<sup>133</sup> Yine Chau-Kiu ve Stevan tarafından yapılan bir araştırmada; kariyer, ödül, takım ve görev ile ilgili dört boyutun iş tatmin düzeyini etkilediği saptanmıştır.<sup>134</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda, yarı vasıflı olan üretim hattında monoton ve tekrar eden işleri yapan işgörenlerde ruh sağlığının ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin çok zayıf olduğu saptanmıştır. Daha ileri düzeydeki araştırmalar bunun işin sürati ve yoğunluğu nedeniyle ortaya çıkan yorgunluğa bağlı olmadığını ancak, bu kişilerin yeteneklerini göstermek olanakları bulunmadığı için ruh sağlıklarının zayıf olarak saptandığı belirtilmiştir. Bu konuda düşük vasıflı işlerin kişinin kendine olan güven ve saygınlığını azalttığı, kendini işe yaramaz olarak görmesine neden olduğu ve aşağılık duygularını arttırdığı ileri sürülmüştür. Buna karşın, yüksek vasıflı işgörenin yetenek, bilgi ve tecrübesini kullanma olanağı gerektiren işlerin bireyin

---

<sup>131</sup> Robbins, a.g.e., s. 494.

<sup>132</sup> Davis, a.g.e., s.100.

<sup>133</sup> U.Rout, "Gender Diferences in Stres, Satisfaction, And Mental Wellbeing Among General Practitioners in England", **Psychology, Health Medicine**, Vol.:4, Iss:4, November-1999, s.346.

<sup>134</sup> K.Chau, D. Stevan, "Are Group Identities Froupel of Psychology Interdisciplinary", **Journal of Management**, Vol.:133, Iss:1, 1999, s. 563.

kendine güvenini ve saygınlığını arttırdığı gözlenmiştir.<sup>135</sup>

İşgörenler arasında ruh sağlığını ve dolaylı olarak iş tatmin düzeyini etkileyen meslekle ilgili bir diğer önemli etmen de işlerindeki statüleridir. İş statüsünün düşük oluşu, kişinin kendine olan itibarını düşürdüğü için bunun sonucunda bu tür kimseler arasında ruh sağlığı ile ilgili sorunların daha fazla olacağı ileri sürülmüştür.

İş tatminine etki eden önemli bir faktör de yapılan işin rekabete açık olup olmamasıdır. Organizasyonda verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araç olup tatmin düzeyini artırıcı bir faktör olarak görülmektedir.<sup>136</sup>

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın iş tatmininin yüksek olmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bu faktörün üç önemli unsuru çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Yapılan işin tekdüze olması uyarılma etkisini minimuma indirir. Çok fazla çeşitli olan işler çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olur ve tükenmeye yol açarlar. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır. Aynı zamanda bir işin bütünüyle tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabaların bütüne katkısını kolayca görebilecekleri türden iş yaptıklarında bireyler başarıya duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olmaktadır. İşin tümüne egemen olma, iş yöntemleri ve iş hızını kontrol etme olanağı iş tatmini yaratmaktadır. Kısaca işin içeriği ne derecede çalışanın öz anlatımını sağlayıcı nitelikte olursa, iş görenin işine karşı tutumu o derece olumlu olacaktır.

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak yaratıcılığa teşvik eder. Orta kararda yaratıcılığa teşvik edici iş verilmesi durumunda, çoğu işgören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir. Yaratıcılığı geliştirmek, örgüt problemleriyle uğraşmak ve entelektüel varlıklarını

---

<sup>135</sup> Robbins, a.g.e, s.106

<sup>136</sup> [http://www.motivasyoncu.com/article\\_view.php?aid=1613](http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1613), “**Mecburiyetten Gülümsemek İnsanı Hasta Ediyor**”, Erişim Tarihi: (02.20. 2007)

geliştirmek için, birçok firma "örümcek ağı" olarak adlandırılan bir tür kendi kendine örgütlenen Network kullanmaktadır. Tipik olarak, bir örümcek ağı belli bir problemi çözmek için insanları süratle bir araya getirir ve problem çözüldüğünde dağılır. Bu sayede takım olarak çalışma, grup bilinci, iş tatmini, başarılı olmaları için anahtar rolü teşkil eder.<sup>137</sup>

#### 2.2.14. İş Düzenleme

İş düzenleme kavramı genellikle olduğundan geniş anlamda ve zaman zaman ergonomi, insan mühendisliği gibi bilim dallarıyla eş anlamlı olarak algılanır. İş düzenleme kavramı genellikle insana uygun kavramı ile birlikte kullanılır. İnsana uygun iş düzenlemenin amacı çalışana sosyal iş koşullarını sağlamak, sağlığını korumak ve refahını sağlamaktır. İş düzenleme iki ana amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi işletmede daha az masrafla üretim miktarını artırmak ve kaliteyi yükseltmektir<sup>138</sup>. İnsana uygun iş düzenleme sadece hastalık, sakatlık ve kaza sayılarını ve bunlardan oluşan sosyal giderleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal barışa da katkıda bulunur. Sağlık ve refahı sağlanmış işçi performansla hazır ve özendirilmiş demektir.<sup>139</sup>

Rohmert ve Kirchner'e göre insana uygun olarak düzenlenmiş bir işin birbirini hiyerarşik olarak izleyen şu dört ilkeye uyması gerekir.<sup>140</sup>

**1.Yapılabilirlik:** Bir iş insanın biyolojik yapısı göz önüne alınarak ve hayatını tehlikeye sokacak bir tehlike ihtiva etmeyecek şekilde düzenlenmişse yapılabilir iş olarak kabul edilebilir. İş insanın vücut ölçülerine, kas gücüne uygun, iş nesnelere ve bilgileri insanın kavrama yeteneğine uygun, yani görülebilir, duyulabilir, hissedilebilir, koklanabilir olmalıdır.

---

<sup>137</sup> James B.Quinn, Philip Anderson ve Sydney Finkelstein, "Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best", **Harvard Business Review**, March-April 1996, s. 78.

<sup>138</sup> Mustafa Kurt, "İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi", **İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara 1990, s. 99.

<sup>139</sup> Mustafa Yaşar Tınar, Bahattin Taylan; "Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler", Çukurova Üniversitesi, Milli Prodüktivite Merkezi, **2. Ulusal Ergonomi Kongresi**, Adana 1989, s. 357.

<sup>140</sup> Kurt, a.g.e., s. 96-97.

**2.Dayanılabilirlik:** Bir iş belirli bir durum için iş bilimi değerlerine göre tespit edilmiş olan sürekli performans sınırına uyarıya o iş dayanılabilir bir iştir. Sürekli performans sınırı, sağlıklı bir insanın kendisine ek bir dinlenme zamanı verilmeksizin sürdürebileceği maksimum performansı şeklinde tanımlanabilir.

**3.Beklenebilirlik:** Bir iş belirlenmiş olan toplumsal, teknik ve organizasyona ilişkin çevre şartları altında çalışanların çoğunun ortak anlayışlarına göre katlanabilir bir iş ise, beklenebilirlik şartı yerine getirilmiştir. Beklenebilirlik, dayanabilirlik sınırları içindeki koşulların gruplar tarafından kabulü demektir.<sup>141</sup>

**4.Hoşnutluk:** Hoşnutluk psikolojik bir sorun olarak ele alınır. İşten hoşnutluk, kişinin kişisel özelliklerine, çalışma düzeyine ve bunların iş hayatına etkilerine bağlıdır, işten hoşnutluk tümüyle bireyseldir. İnsana uygun iş düzenlemede, iş sistemi sadece performans açısından değil, insancıl açıdan da ele alındığı için ergonomi bilimi yükselme ve zorlanma kavramları arasında ayırım yapar. Bu nedenle yerine getirilen görev ve iş nesnesinden kaynaklanan yüklenme kadar insanın özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan zorlanma etkileri de göz önüne alınmaktadır.

### 2.2.15. Dışsal Faktörler

İş tatmininin yukarıda sıralanan bireysel ve iş ve işletme ile ilgili değişkenlerden başka dışsal faktörlerle de ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü iş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak durum böyle değildir. Genellikle, işçörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir, çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler.<sup>142</sup>

Bu konuda yapılan bazı çalışmalara göre, işçöler, aynı zamanda, bir işteki yaşam biçimi ile toplumun yaşama biçimini karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu iki değer sistemi birbirine yaklaştığı ölçüde daha doyumlu olmaktadır. Örneğın, küçük bir kasabadaki iş, bağımsızlık, çeşitlilik ve orta derecede bir çalışma hızına elvermekte midir? Bu hususlar büyük kent yaşamı ile karşılaştırıldığında yaşam

---

<sup>141</sup> Tınar, a.g.e. s. 360.

<sup>142</sup> Davis, a.g.e, s. 100.

biçimiyle tutarlı olacak etmenlerdir. Yoğun bir araştırmada kasaba işçilerinin, özerklik, çeşitlilik, etkileşim ve sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa kent işçilerinin, bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.<sup>143</sup>

Endüstriyel psikoloji, iş dışındaki faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Bu çalışmalarda, personelin iş dışındaki ortamıyla iş ortamı arasında üç tür bağlantı bulunduğu varsayılmıştır:<sup>144</sup>

**1.Adaptasyon (uyum) Teorisi:** İşyerinde mutlu olamayan kişilerin günlük yaşamlarında da uyumlu olup olamayacaklarına dair tahminlerde bulunur.

**2.Dağılma Teorisi:** Bu yaklaşıma göre yaşamla ilgili bir faktörden duyulan memnuniyet, yaşamla ilgili diğer faktörlerde de tatmine yol açacaktır.

**3.Bölünme Teorisi:** Bu yaklaşım biraz uyum biraz da dağılma teorilerinin insan hayatında rol oynadığını ileri sürmektedir.

### **2.3. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI, ÖLÇÜMÜ VE TATMİNSİZLİK SONUCU ORTAYA ÇIKAN DAVRANIŞ BOZUKLUKLARI**

Günümüz iş dünyasında insan faktörü giderek önem arz etmektedir. Çalışanın beklentilerini bilmek, onu nelerin tatmin ettiğini ortaya koymak yönetimin asli görevlerindedir diyebiliriz. Bu başlık altında tatmini ölçmenin yararlarından bahsedilecektir.

#### **2.3.1. İş Tatminini İncelemenin Yararları**

İş tatminini incelemenin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce, yönetim işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olup iş doyumunu incelemeleri işgören hizmetleri gibi belirli konulara ya da alet bölümü ya da kırk yaşın üstündeki tüm işgörenler gibi belirli işgören gruplarına ilişkin olabilir. Başka bir deyişle, bir tarama çalışması; işgörenlerin işleri hakkına ne hissettikleri, bu duyguların işlerin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları işgören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

---

<sup>143</sup> Davis, a.g.e., s. 101.

<sup>144</sup> Kao-Tsai Lion, Ronald D.Sylvia, Gregory Brunk, "Non-Work Factors And Job Satisfaction Revisited", **Human Relations**, Volume: 43, Number:1, 1990, s. 77.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimidir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir, işgörenler, yalnızca yönetimin kafasındaki sorunları yanıtlamak yerine kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim çok verimli olur.<sup>145</sup>

Beklenmeyen yararlarından biri de tutumların gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimileri için de, yönetimin işgörenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belirli eğitim gereksinmelerini saptamak için yararlı bir yöntemdir. Genellikle, işgörelere, gözetimcinin işi dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar.

Taramalar sendikalara da yararlı olabilir, bir sendika görevlisinin açıkladığı gibi yönetimle sendika, işgörenlerin istekleri konusunda sık sık tartışılır, ancak aslında bu isteklerini bilmezler. İş doyumu taraması bu konuda aydınlatıcı olur. Genellikle, sendikalar taramalara pek karşı çıkmazlar; sonuçlardan yararlanacaklarını bildikleri zaman taramaları özellikle desteklerler.

### 2.3.2. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmininin ölçümü için değişik analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemler arasında çok tanınanlardan birisi iş tatmin envanteri adıyla anılanıdır. Bu yöntemde işin kişi açısından değişik görünümüleri verilmekte ve bu görünümlere göre kişinin tatmin yığılması (çok tatmin edici, tatmin edici, normal v.b.) saptanmak istenmektedir. Bu ölçek tekniği Likert'in iş tatmin faktörlerine göre şekillendirilmesi olarak görülebilir.<sup>146</sup>

Robbins'a göre, en yaygın olarak kullanılan iş tatmin ölçümü iki yaklaşımdan ibaret olan, basit genel orantı ve bir dizi işten oluşan toplam puan yaklaşımıdır.<sup>147</sup> Basit genel orantı "işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?" gibi tek bir soru sormaktan başka bir şey değildir. Cevap verenler daha sonra çok tatmin olmuştan çok

---

<sup>145</sup> Davis, a.g.e, s. 103.

<sup>146</sup> Erdoğan, a.g.e., s.397.

<sup>147</sup> Robbins, a.g.e., s.104.

tatminsizlik kadar cevapları bir ve beş arasındaki sayıları yuvarlak içine alarak eşleştirirler.

Diğer yaklaşım ise daha karışık olan iş gözenekleri toplamıdır. İşteki anahtar elemanları teşhis eder ve işçinin her biri hakkında hissettiklerini sorar. Dahil edilebilir tipik faktörler işin doğası, iş üzerindeki kontrol, fiziksel çevrenin kalitesi, denetim desteği ve iş ödüllendirmesidir. Bir başka iş tatmin ölçeği iş tanımlama çizelgesidir. Bu ölçek işin sosyal görünümü, ekonomik katkıları gibi yönlerinin kişiye göre sıralanması esasına dayanır. İş ne ölçüde tekdüzedir, iyidir, tatmin edicidir, eğitici, ücreti yeterlidir gibi faktörler saptanır ve kişinin işini bu faktörlere göre değerlemesi istenir. Elde edilen faktörlerin dağılımına göre kişinin iş tatmin derecesi ve iş tatmini sağlayan değişkenlerin önemi analiz edilir.

### 2.3.3. Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları

Ulaşılmak istenilen amaçlara engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağıdır, psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır.<sup>148</sup>

**a.Saldırgan Davranışlar:** Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan değil zor kullanma ile ortadan kaldırılabilecek bir engel olarak görür. İşgörenlerde psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık gibi hallerdir.

Örgüt tarafından farkına varılmadan teşvik edilen saldırganlık ve şiddet üzerine Kelly'nin yapmış olduğu araştırma ilgi çekicidir.<sup>149</sup> 1992 yılı içerisinde, 1004 Amerikalı işte öldürülmüştür. Bu rakam trafik kazalarından sonra ölüme sebep olan ikinci nedendir. Amerikan işçi ve işvereni için giderek artan bir önem kazanan bu saldırgan tutumlar önemli bir örgüt problemi haline geldiğini göstermektedir. Kelly, "Sosyal öğrenme teorisi ilkesine" göre, saldırgan davranışlara göz yumulmasının gelecekteki saldırganlığı cesaretlendirdiğini ifade etmektedir.

<sup>148</sup> Eren, a.g.e., s. 153–155.

<sup>149</sup> Anne M.O'leary-Kelly, Rick W.Friffin ve David J.Glev; "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", **The Academy of Management Review**. Vol.:21, No: 1, January 1996, s.255.

**b.Geriye Dönük Davranışlar:** Psikolojik tatminsizlik geriye yönelmiş davranışlara da yol açar. Yaşamın kolayca üstesinden gelinemeyecek olaylar karşısında mücadele edemeyen kimselerin bu durumları düzelterek son çareleri, ya canlarına kıyma veya dünyadan elini eteğini çekmesidir. Bazı işlerin işgörenlere zoraki yaptırılmak istendiği zaman kadınların ağlaması, erkeklerin surat asıp somurtmaları geriye dönüş hallerinin yüzdeki ifadelerine örnek olarak ele alınabilir.

**c.Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar:** Karşılaşılan bir sorun çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış ile devamlı bir şekilde tekrar edilir. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta buldukları yöntemleri en iyi yöntemler kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler.

**d.Oluruna Bırakma:** Tatminsizliğe uğrayan kimselerde, rastlanan başka bir belirti de işi oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadelecilik olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır.

## 2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Endüstriyel ilişkiler alanında yapılan bir çalışmada işçilerin sendika üyesi olmalarıyla iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre sendika üyesi olmayan personelin tatmin düzeyi daha yüksektir. Winstead, Perlega, Montgomery ve Pilkington tarafından 722 üniversite personeli üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, çoklu regresyon analiziyle işgörenlerin yetenekleri, iş tatmini ve işteki arkadaşlıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. İşyerindeki arkadaşlıkların personelin iş tatminini pozitif yönde artırdığı gözlenmiştir. İşgörenler arkadaşlarıyla daha uzun ve özgür zaman harcamak istemektedirler ve karşılıklı dayanışma içinde olmayı arzulamaktadırlar. İyi iş arkadaşlarının değişmesi, iş tatminini olumsuz etkilemektedir.<sup>150</sup>

Örgüt İklimi, kararlara katılma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada; örgüt iklimi bakımından kararlara katılmanın iş tatminini daha fazla

<sup>150</sup> B.A. Winstead, U.S. Perlega, M.S. Montgomery ve C.Pilkington; "The Quality of Friendship at Work and Job Satisfaction", **Journal of Social and Personal Relationships**, Vol.:12, Iss:2, 1995, s. 199-215.

yükselttiği saptanmıştır<sup>151</sup>. Bu örgüt ikliminde kararlara katılmanın daha yüksek olması; yöneticilerin liderliği ve işgörenlerle arasındaki yakınlaşmada engellerin bulunmamasındandır. İşgörenlerin kendilerini daha yeterli hissetmeleri, etkili olmalarında engellerin bulunmaması, kararlara katılma boyutunda iş tatminini artırmaktadır.

Örgütün stresi, kazancı artırıcı etkinliklerle önlenebilir. Profesyonellik, sosyal sorumlulukları artırarak performansı etkiler. Örgütün üstünlükleri, özerkliği, otorite ve kontrol, profesyonelliği azaltmaktadır. Bunun sonucunda iş tatmini azalır. Bu sonuçlar Kanada'daki medya çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilmiştir. Aşırı profesyonellik, küçük örgütlerde iş tatminini artırmaktadır. Medya çalışanlarının, iş güvenliği ve gelir gibi yardımcı faktörler ile özerklik, otorite ve kontrol mekanizması gibi temel etmenlerin birleşmesiyle iş tatmin düzeyleri yükselmektedir.<sup>152</sup> Yine basın sektöründe yapılan bir araştırmada iş tatmininde örgütsel büyüklüğün etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada küçük gazetelerin baş editörlerinin büyük gazete editörlerinden daha az tatmin oldukları sanılmaktadır. Çünkü onların işleri daha prestijlidir, ücretleri daha yüksektir ve daha fazla özerklik uzmanlaşmalarını artırmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi sonunda gelirlerinin iş tatminiyle ilişkisinin olmadığı fakat daha fazla özerk olmalarının iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır.<sup>153</sup>

Yeni teknolojinin iş tatminine ve psikomatik belirtilere etkilerinin incelendiği bir çalışmada dikkatler kişisel farklılıklar ve işçilerin katılımı, işin içeriği gibi iş durumu ile ilgili faktörlere odaklanmıştır. Yeni teknolojilerin psikometrik belirtileri artırdığı ve iş tatminini değiştirdiği saptanmıştır.<sup>154</sup> Yine endüstriyel ilişkiler alanında dernek üyesi olanlarla, olmayanların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın araştırıldığı bir başka çalışmada da; dernek üyesi olmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği

---

<sup>151</sup> D.L.Daylor, A.Tashakkari; "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficiency", **Journal of Experimental Education**, Vol:63, Iss:3, 1995, s. 217-230

<sup>152</sup> G.Ppland; "Job Satisfaction Among Newswriters-TIji Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attributes", **Jurnalism Mass Communication Quarterly**, Vol.:72, Iss:3, 1995, s. 682-697.

<sup>153</sup> D.P.Demers; "Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at United States Dailies", **Journalism Quarterly**, Vol.:71, Iss:4, 1995, s. 914-925

<sup>154</sup> C.Korunka, A.Weiss, K.H.Hveme, B.Koretta; "The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic complaints", **Applied Psychology-on International review Psychologie Applique Internationale**, Vol.:44, Iss:2, 1995, s. 123-142.

saptanmıştır. Bu negatif ilişkinin dernek kültürünün bir ürünü olduğunu bazı araştırmacılar öne sürmektedirler.<sup>155</sup>

1994 yılında Michigan Akademi Kütüphanesinde çalışan işgörenlere Dennis East ve Coleen Former tarafından hazırlanan iş tatmini anketi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda işgörenlerin işin mizacı, meslektaşları, kazançları ve denetim ile tatmin oldukları saptanmıştır. Personeli, ödüller, özendirme fırsatları gibi faktörler tatmin edememektedir. Ayrıca iş tatminini personelin deneyimi, eğitimi, pozisyon ünvanı, tam zamanlı ya da yarım zamanlı çalışıyor olması, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunması gibi değişkenler anlamlı bir şekilde değiştirmektedir.<sup>156</sup>

Işıklandırma gibi fiziki faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, biri parabdik ışıklandırılan, diğeri tavandan asmalı olarak ışıklandırılan iki ofisteki çalışanların ışıklandırmaya tepkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iyi aydınlanmanın, ışının nemin ve havalandırmanın iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır.<sup>157</sup> Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışma saatlerinin azaltılması ya da daha iyi programlanması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.<sup>158</sup>

Gresham ve arkadaşları<sup>159</sup>, Moss ve EffUters<sup>160</sup>, Drews ve Fisher<sup>161</sup> ile Landevveerd ve arkadaşları<sup>162</sup> tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmış, uyumlaştırabilme özelliğine sahip liderlik tarzıyla, katılımcı liderlik tarzının iş tatminini yükselttiği

---

<sup>155</sup> H.M.Hovecamp, "Unionization and Top Satisfaction Among Professional Library Employees in Academic Research Institutions", **College and Research Libraries**, Vol.:56, Iss:4, 1995, s. 341-350

<sup>156</sup> J. Voelek; "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", **College and Research Libraries**, Vol.:56, Iss:2, 1995, s. 157-170.

<sup>157</sup> A.Hedge, VJ.R.Sims ve F.D. Becker; "Effects o Lensed Indirect and Parabolic Lighting on The Satisfaction, visval, health and Productivity of office Workers", **Ergonomics**, Vol.:38, Iss:2, 1995, s. 260-280.

<sup>158</sup> Wintle M.Janet, Patrin Lynne, Crutchfield E.Joyce, Allgeier J.Patricia, Gaston F.Johansson, "Job Satisfation and The 12 Hour Shift", **Nursing Management**, Vol.:26, Iss:2, 1995, s. 54. Dunkin W.Jeri, Juhl Nyla, Stratton Terry, "Why Rural Practice", **Nursing Management**, Vol:27, Iss:12 1996, s. 26-28., Marion Wheaton, "Crosis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU", **Nursing Management**, Vol.:27, Iss.:11, 1996, s. 328.

<sup>159</sup> Gresham J.Anna Self, Brown N.Hazel, "Supervision: How Satisfied are Middle Nurse Managers", **Nursing Management**, Vol.:28, Iss.:1, 1997, s. 41-43.

<sup>160</sup> Moss Rita, Routers J.Connie, "Staff Nurse Job Satisfaction and Management Style", **Nursing Management**, Vol.:28 Iss.: 1, s. 33-34.

<sup>161</sup> Drews Tara T., Fisher L.Mary, "Job Satisfaction and Intent to Stay: RNS Perceptions", **Nursing Management**, Vol.: 27, Iss.:3, 1996, s. 58.

<sup>162</sup> Landeweerd A.Jan, Bouanans Nicolle P.G. ; "Transformational Leadership and Satisfaction", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.:67, Iss.:3, 1994, s. 207-217.

saptanmıştır. Pierce ve diğ.<sup>163</sup> Lancero ve arkadaşları<sup>164</sup>, ile Beltzhooer<sup>165</sup> tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da; işgörenin kişisel sorumluluğu ile yetki düzeyinin artırılması ve kendi kendini kontrol mekanizmasının kullanılması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.

## 2.5.LİDERLİK DAVRANIŞI İLE İŞ TATMINİ İLİŐKİŐİ

Liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişki geęmiŐte yapılan araştırmalarda çok büyük ölçüde ilgi çekmiştir. Bu alandaki bulgular bazı farklılıklar göstermektedir. Fleisman ve Haris, Stogdill, Skinner, House ve diğerleri, Graen ve diğerleri, Hunt ve Liesbscher, Sheridan, Szilagi, Valenzi, Dessler ve Savery, yaptıkları araştırmalarda, liderlik davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Holdnak ve Poll, “kişiyi dikkate alma” temeli üzerine kurulmuş liderlik davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki, “insiyatif faktörlü davranışlar” ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Lowin ve Downey, Grene, OReilly, Roberts ve Hampten gibi araştırmacılar bu iki değer arasında bir ilişki bulamamışlardır.<sup>166</sup>

İŞ tatmini ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda kullanılan ölçümler ve bu araştırma sonuçları büyük farklılıklar içermelerine rağmen tüm bu çalışmalar, liderlik davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyonun ağırlıklı olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>167</sup> Liderlik davranışı, çalışanların performansını artırabilmek açısından önemlidir. Özellikle çalışanların, liderlerin davranışını algılamaları kendi performansları açısından önemli görölmektedir. Pellettier ve Vallerand tarafından yapılan bir araştırmada; astların geręek

<sup>163</sup> Pierce L.Linda, Hazel Colletta M., Mion Lorraine, "The Unit Nurse Executive", **Nursing Management**, Vol.:27, Iss.:2, 1996, s. 48.

<sup>164</sup> Lancero A.Wyckoff, Gerber R.Marie,Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models", **Nursing Management**, Vol.: 26, Iss.:11, 1995, s. 45-48.

<sup>165</sup> Belfzhooer Morionne, "Shelf Scheduling: An Innovative Approach", **Nursing Management**, Vol.:25, Iss.:4, 1994, s. 81-82.

<sup>166</sup> Darwish A. Yousef, “Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In Non-Western Country”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, Iss.1, 2000, s. 873.

<sup>167</sup> L. T., Eby, D. M., Freeman, Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol: 72, Issue: 4, 1999, s. 463.

performansının yöneticinin onlara inandığında yükseldiğini saptamıştır.<sup>168</sup> 1995 yılında Kreitner tarafından yapılan bir çalışmada da etkili bir liderliğin olumlu performansa yol açtığı saptanmıştır.<sup>169</sup> Ayrıca çalışanların duygularını anlayan liderler astlarını daha rahat motive edebilmektedirler. Bunun yanı sıra astlarını destekleyen liderlerin çalışanlardaki iyimserlik duygusunu artırabildikleri görülmektedir. Yani, işe ve örgüte karşı istekliliğini ve dolayısıyla bağlılığını kaybetmiş çalışanları desteklemeyen liderler onlarda karamsarlık duygusunun artmasına neden olurlar.<sup>170</sup>

İş tatmini ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma da; Batı Şeria'daki Filistin'li hemşireler arasında iş tatmin ve tatminsizliği unsurlarının demografik faktörlerle ilişkisini inceleyen çalışmadır. Abu Ajamieh, Terry Misener, K. Sue Haddock ve James U. Gleaton tarafından yapılan bu araştırmanın temel amacı, Batı Şeria'daki Filistin'li hemşireler arasında iş tatmin ve tatminsizliği unsurlarının demografik ilişkilendirmesini incelemektir. İyi yetişmiş, kalifiye hemşire istihdamı ve bu personelin çalışma sürekliliğinin sağlanması, dünyadaki hasta bakım hizmetlerinde idarecilerinin devamlı ilgilendikleri bir alan olmuştur. İstihdam edilen hemşirelerin çalışma sürekliliğinin sağlanması, iş tatmini ve bazı demografik faktörlerle yakından ilişkilidir. İdareciler, çalışanlar için önemli olması nedeniyle bu demografik faktörler hakkında mutlaka bilgi sahibi olmalıdırlar. McCloskey/Mueller tatmin ölçeğinin birincil seviye hastanede görev yapan ve ana kütleli oluşturan 300 kişilik hemşire grubuna uygulanması sonucunda, demografik belirgenlerden medeni durum, ev ve iş yeri arasındaki mesafe, toplam kayıtlı çalışma yılı ve ailesel sorumluluklar ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki bulunmuştur.<sup>171</sup>

Liderlik davranışı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından da önemlidir. Liderlik davranışının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle bu konuda pek

---

<sup>168</sup> Sanford, E. De Voe, Sheena S Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.93,Iss.1, January-2004, s. 47-61.

<sup>169</sup> J.Chick Foong Loke, "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", **Journal of Nursing Management**, 2001, s. 191-204.

<sup>170</sup> Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson, "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", **The Leadership Quarterly**, Vol.13, Iss.5, October, 2002, s. 545-550.

<sup>171</sup> Abdul Rahman Abu Ajamieh R.N., M.S. , Terry Misener R.N., C.S., K. Sue Haddock R.N., and James U. Gleaton, "Job Satisfaction Correlates Among Palestinian Nurses In The West Bank", **International Journal of Nursing Studies** Volume 33, Issue 4, August 1996, s. 422-432.

çok inceleme yapılmıştır. Örneğin; bir çalışmada liderlik dört ana gruba ayrılmıştır: Bırakınız yapsınlar, kabullere dayalı yönetim, olasılığa dayalı mükâfat ve dönüşümsel yöneticilik. Bu kategoriler eğitim çabaları esnasında yaygın olarak kullanılmış aynı zamanda akademik araştırmalara konu olmuştur. Bırakınız yapsınlar sistemi nispeten pasif bir sistem olup, kaçınma ve de değişiklikten uzak durma esaslarına dayanır. Kabullere dayalı yönetimin temel özellikleri arasında standart ayarlamalar, gözlemler, hata arama, kural dayatma ve hatalara odaklanma yer alır. Karşılıklı paylaşım ile ilişkin ödüllendirmede, beklenen çıktılar elde edilip edilmediği üzerinde durulur. Dönüşümsel liderlik kavramı ise dünya çapında bir yöneticilik sistemi olarak görülüp teorik ve pratik alanda geniş kabul görmüştür. Dönüşümsel liderliğin tanımına göre bu tip liderlik kişisel kararlara yardımcı olma, entelektüel gelişim, ilham verici motivasyon ve ideal etkiler yaratmaktır. Bireysel kararlar alma kişinin işine olan dikkatini artırır. Entellektüel gelişim sonuçlara odaklanılmasını sağlar, ilham verici motivasyon optimistliğin derecesini artırır. İdeal etkiler bir bakış açısı sağlayarak verimliliği artırır. Dönüşümsel liderliğin üç liderlik tipi arasında farklı kazançları vardır, özellikle hedeflere ulaşılmasında çalışma çabasını artırmaktadır.<sup>172</sup> Podsakoff, MacKenzie ve Bommer tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümsel liderlik davranışlarının etkileri araştırılmıştır. Farklı endüstri, örgütsel yapı ve meslek düzeylerinde 1539 çalışandan toplanan veriler, dönüşümsel liderlik davranışlarının takipçilerinin ölçüt değişkenleri üzerinde benzersiz etkilere sahip olduğunu göstermiştir.<sup>173</sup>

Dönüşümsel liderliğin dayandığı husus yöneticinin gelenekselle mücadele ve geleneksel uygulamalarla mücadelesidir. Çalışanları birer birey olarak ele alır, ihtiyaç ve şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alır, ilham verici bir vizyon sunar. İşlemsel ya da işlevsel yöneticilikte durum farklıdır. Bu tip yöneticiler istenilen davranışların sergilenmesini isterler, çalışanların hatalarını ve eksikliklerini takip ederler ve yalnızca problem ortaya çıktığında müdahale ederler. Bırakınız

---

<sup>172</sup> Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson, "Subordinate-Manager Gender Combination And Perceived Leadership Style Influence On Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment", **Journal of Business Research**, Volume 58, Issue 2, February 2005, s. 115.

<sup>173</sup> Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, William H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviours", **Journal of Management**, Volume 22, Issue 2, 1996, s. 259-298.

yapsınlar tipi liderlikte ise statükoculuk söz konusudur.<sup>174</sup>

Lewin, White ve Lipit tarafından yapılan bir çalışmada da liderlik; otokratik, demokratik ve müdahale etmeme şeklinde üç ana gruba ayrılmıştır. Bu çalışmada her üç liderlik davranışını sergileyen öğretmenler tarafından yönlendirilen bir grup öğrenci gözlenmiştir. Otokratik liderlikle yönlendirilen gruplar, demokratik liderlikle yönlendirilen gruplara nazaran “grup işlerini tamamlama” konusunda biraz daha fazla üretken olmuşlar ve her ikisi müdahale etmeme taraftarı olan liderler tarafından yönlendirilen gruptan daha fazla üretken olmuşlardır. Ancak, bu üç liderlik davranışıyla yönetilen gruplar karşılaştırıldığında; demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki hoşnutsuzluk, düşmanlık ve öfke, otokratik tarzla yönetilen gruptakinden daha azdır. Demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki bütün katılımcılar işlerini tamamlarken, otokratik tarzla yönetilen gruptakiler görevlerini bitirmeden ayrılmışlardır.<sup>175</sup>

Her ne kadar liderler elde ettikleri sonuçlarda çalışanlarına bağımlıysa da bu sonuçları elde etme biçimlerinde farklılıklar vardır.1980 lerden itibaren “ilham” kavramı yer almaya başlamıştır. Bu bir açıdan liderlerin farklı kaynaklarını vurgularken bir yandan da liderlikteki gelişimini gösterir. Eagley, Schmidth ve Bales liderliğin en büyük ortak noktasını vurgulamıştır; “görev odaklı stil”. Bu stil görevin tamamlanma şekline dayalıdır. Zaman içinde bu stil geliştirilmiştir. Görev odaklı stil; çalışanların kurallar doğrultusunda yönlendirilmesi, yüksek performans elde etme ve kişilerin rollerini belirlemeyi içerir.

1980 ve 1990’larda birçok araştırmacı transformasyonel ve işlevsel liderlik üzerinde durmuştur. Burns iki çeşit liderlik öne sürmüştür. Bunlar transformasyonel ve işlevsel liderliktir. Bulgularına göre liderlerle çalışanlar arasındaki çoğu ilişki işlevseldir. Her ne kadar teorik literatürde farklı farklı yaklaşımlarda bulunsalar da ağırlıklı olarak ele alınmış şu liderlik şekilleri vardır:<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> Simon A. Moss, Janis McFarland, Simon Ngu and Anna Kijowska, “Maintaining An Open Mind To Close Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On Association Between Openness To Experience And Organizational Commitment”, **Journal of Research in Personality**, Volume: 41, Issue:2, April 2007, s. 261.

<sup>175</sup> M.V. Vugt, S.F.Jepson, C.M.Hart, D.D.Cremer, “Autocratic Leadership In Social Dilemmas: A Threat To Group Stability”, **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.40, Iss.1, January, 2004, s.1-13.

<sup>176</sup> Ruth Alas, Külliki Tafel, Krista Timlik, “Leadership style During Transition in Society: Case of Estania”, **Journal of Global Strategic Management**, Vol.1, Number:1, June–2007, s. 57–58.

**1.Otoriter liderler:** Bunlar, formal pozisyonlarının ve hiyerarşinin gücünü kullanırlar. Gücün kullanımı, formal ilişkiler ve hiyerarşinin mevcudiyeti bu liderler için geçerlidir.

**2.İşlevsel liderler:** Bunlar, ödüllendirme sistemini kullanırlar ve ödüllendirmenin çalışanı motive ederek, örgüte sadakati artıracaklarını düşünürler.

**3.Transformasyonel liderler:** Çalışanların ihtiyaçlarını da içeren daha büyük ihtiyaçları dikkate alırlar ve etik değerlere önem verirler.

**4.Otantik liderler:** Liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar. Kalpleri, tutkuları ve akıllarıyla hareket ederler.

Liderlik literatüründe yer alan bir başka sınıflandırmadaki liderlik şekilleri de şunlardır:<sup>177</sup>

- 1.Otokratik Liderlik
- 2.Demokratik Liderlik
- 3.Müdahaleci Olmayan Liderlik

Liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve dolaylı olarak da örgüte bağlılık ilişkisi, “girişimcilerin finansal katılıma yaklaşımları” açısından da irdelenmiştir. Endüstrileşmiş ülkelerin çoğunda son 15 yılda finansal katılım, girişimci davranışları ve firma performansı arasındaki bağlantılara artan bir ilgi oluşmuştur. Spesifik girişimci planı, organizasyonun bütününde kar paylaşımını içeren bir plandır. Bu tip finansal paylaşım, çalışanların yaptıkları işe duyarlılıklarını artırıp diğer tipteki ödüllendirme sistemlerinin doğurabileceği sakıncaları ortadan kaldırmaktadır. Bu tip bir plan çalışan üzerinde ekstra bir kontrole gereksinim doğurmaz. Kişinin kendi kendiliğinden verimli bir şekilde çalışması konusundaki risk faktörü çok düşüktür. Ayrıca şirketin ortağı gibi olmak çalışanın organizasyona olan bağlılığını artırmaktadır. Bu tip bir finansal paylaşım, morallerin yükseltilmesi, iş tatmininin artması, bağlılığın artırılması, sadakatin artması, takım çalışması ve işe emek harcanması konularında iyi bir mekanizma olarak görülmektedir.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Mark V. Vugt, Sarah F.Jepson, Claire M.Hart, David De Cremen, “Autocratic Leadership in Social Dilemma: A Threat to Group Stability”, **Journal of Experimental Social Psychology**, Volume:40, Issue:1, January 2004, s. 1-13.

<sup>178</sup> Bird, Kuvaas, “Employee Ownership And Affective Organizational Commitment: Employees’ Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash”, **Scandinavian Journal of Management**, Volume 19, Issue 2, June 2003, s.195.

Literatürde çalışanın sahipliği kavramı incelenmiş ve çalışanın etkinliği temel olarak elde ettiği finansal ödüllere ve karşılığında organizasyona ne verdiğine bağlanmıştır. Yapılan bir teste göre; çalışanların en çok bağlı olmaları ve tatmin olmaları durumu şirketin en fazla finansal ödülü verdiği durumlarda ortaya çıkmıştır. Buradan çıkarılan sonuca göre çalışanların pozitif tutumları finansal ödüllerin verildiği zamanlarda artmaktadır. Bazı ampirik araştırmalar ise bu konudaki hipotezlere olumlu bir destek vermemektedir. Bunlara göre sahipliğin çalışanın firmaya bağlılığını ve tatminini artıracığı fikri çok da doğru değildir. Bu araştırmalar çok basit bir şekilde kar payı dağıtan firmalarla kar payı dağıtmayan firmaları karşılaştırarak ya da benzeri basit yöntemlerle yapılmış araştırmalardır. Tatmin modelinde iddia edildiğinin aksine sahipliğin tek başına bağlılığı, tatmini ve verimliliği gerektiği şekilde ve otomatik olarak değiştirdiği söylenemez. Bazı araştırmacılar bu görüşü daha da ilerleterek sahiplik kavramının çok sınırlı kaldığını iddia etmişlerdir. Fakat böylesi bir desteğin olmaması sahipliğin olumlu gelişmelere yardımcı olacağı olasılığını ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Yapılan başka bir çalışmada kar dağıtımıyla faaliyet gösteren bir firmadaki 234 çalışan ile yapılan görüşmeler sonucunda sahiplik hissiyle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.<sup>179</sup>

Yapılan bir çalışmada; kendine saygının en yüksek düzeyinin yöneticinin bayan olması durumunda ortaya çıktığı görülmüştür. Aynı şekilde, en yüksek derecede bağlılık ve dolayısıyla tatmin yöneticinin bayan olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden organizasyonların eğitim süreçleri içerisinde yöneticilerin bayanların gösterdiği yaklaşımları ele alması gerekmektedir. Geleneksel olarak erkek yöneticiler bu özellikleri taşımamaktadırlar. Alt kademeye kendine saygıyı sağlayamamakta, empati kuramamakta ve kişilerin kendine güvenini sağlayamamaktadırlar. Bununla beraber bayan olmak tek başına yeterli olmamakta ve bazen bayanlar da hatalı yönetimsel kararlar alabilmektedirler. Bayan yöneticiyle erkek çalışanlar arasındaki ilişki kendine saygıyı artırabilmektedir. Erkek çalışanlarla bayan yönetici arasındaki ilişkiler, bayan çalışanlarla bayan yönetici arasındaki ilişkilerden farklılık göstermektedir. Önemli olan en üst yönetim düzeyindeki

---

<sup>179</sup> Kuvaas, a.g.e., s. 196.

kişilerin bu durumu belirleyip tavırlarını ona göre almalarıdır.<sup>180</sup>

İş tatmini ve liderlik davranışı ilişkisine geleneksel Çin kültürü açısından bakıldığında; yönetici ve çalışan arasındaki pozitif ilişkilerin her iki tarafın davranış ve tutumlarında pozitif gelişmelere yol açacağı ileri sürülmektedir. Bu pozitif davranışlar için bazı nedenler vardır. Birincisi, Çin kültürü sadakat ve bağlılığı benimser. Sadakat ve bağlılık herkes için ortak bir moral unsurdur. Standartlara göre bu bağlılık astların üstlerine bağlılığıyla sınırlı değildir. Yani örgütsel bağlılığı ve iş arkadaşlarına bağlılığı da içerir.

İkinci olarak Çin kültürü ilişkilere özel bir önem verir. İlişkilere verilen bu önem geçmiş yıllarda geniş araştırmalara konu olmuştur. Genel olarak şimdiye kadar yapılan ampirik çalışmalar bir organizasyon bünyesinde astlarla üstlerin ilişkilerindeki durumu ortaya koymuştur. Beamer'ın bulgusuna göre Çinli yöneticiler işçilerinin arkadaşça bir ortamda bulunmalarına önem vermektedir. Bu da Çin kültürünün bir parçasıdır.

Üçüncü olarak “karşılıklık” Çin kültürünün önemli bir parçasıdır. Buna “pao” adı verilir. Pao konsepti insani bir duygunun yansımasıdır ve davranış ve tutumlar üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çin kültüründe bir kişinin diğerinin iyi davranışlarını hatırlaması ve iyi eylemleri devreye sokması beklenir. Bir kişinin iyi davranışını unutmak Çin kültüründe çok yanlış bir davranıştır. Bu özellikler Çin kültüründe hala yerini korumaktaysa firmaların çalışanlarına karşı tutumlarını bu çerçevede belirlemesi gerekir. Uzun vadede bu durum firmanın çıkarına olacaktır. Bu hoş özellikler Çin’de devam ettikçe, bir organizasyona bağlı olma durumu yöneticilerin tutumu doğrultusunda pozitif yönde gelişebilecektir. Çalışanın organizasyona bağlılığı işle ilgili davranış ve tutumlarını etkileyecektir<sup>181</sup>.

İş tatmini ve liderlik arasındaki ilişki toplam kalite yönetimi açısından da irdelenmiştir. Üst yönetim liderliği ve personelin yönetime katılımı, müşteri memnuniyeti ile varsayılan ilişkisinden dolayı toplam kalite yönetiminin (TKY) en önemli ilkelerinin iki tanesi olarak kabul edilir ve çoğu üst yönetici liderliği, strateji ve uygulamaları yönetim literatüründe tartışılır. Ugboro ve Obeng tarafından yapılan bir çalışma, üst yönetim liderliği, personelin yönetime katılımı, iş tatmini ve müşteri

<sup>180</sup> Kennedy, Anderson, a.g.e., s. 117.

<sup>181</sup> Chi-Sum Wong, Yui-Tim Wong, Chun Hui, Kenneth S. Law, a.g.e., s. 330.

memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için TKY'yi benimsemiş olan örgütleri araştırmıştır. Bu sonuçlar üst yönetim liderliği, personelin yönetime katılımı, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki pozitif korelasyonu açığa çıkarır. Personelin yönetime katılımı ve iş tatmininin geliştirilmiş düzeyleri, üst yönetim liderliği ve toplam kalite müşteri memnuniyetini vurgulayan örgütsel bir atmosfer yaratarak müşteri memnuniyeti hedefi TKY taahhütü ile kolaylaştırılır. Üst yönetim liderliği ile birlikte, personelin yönetime katılımını ve iş tatminini gerçekleştirmek için etkili stratejiler bir TKY çevresinde rol alır, tanımlanır ve tartışılır. Bu çalışmanın bütün sonuçları, üst yönetim liderliği, personelin yönetime katılımı ve personelin iş tatmini arasında ilişki bulunduğunu öne süren önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir.<sup>182</sup>

Bir başka bulgu, personelin TKY'ye katılımının ya da TKY içinde yer almasının personel tatmini, iş gereksinim bilgisinin var olabilirliliği, arttırılmış özendirme ve gelişim fırsatları ve örgütün değerleri, vizyonu ve stratejileri hakkında bilgi elde edilebilirliği sayesinde kolaylaştırıldığıdır. Örgütün ödül ve takdir sistemleri ile personel tatmini, bir toplumsal kalite kültürüne örgütsel ayarlama ve eğitim programları örgütün sürekli gelişimini destekler. Personel iş tatmininde sonuçlanan gelişim sonrasında gelişmiş müşteri memnuniyetine dönüşür. Bu bulgular aynı zamanda toplam kaliteyi destekleyen örgütsel kültürün oluşumunda üst yönetim için güçlü ve aktif bir rolü önerir. Bu üst yönetim rolleri, eleştirel kalite programlarının gözden geçirilme sürecinde aktif yer alarak, toplam kalite teşebbüslerini uygulamak için var olabilir yeterli kaynakları oluşturarak ve örgüt içinde personelin ve yönetimin toplam kalite hedeflerine katkısını onaylayan ve takdir eden güvenilir ödül mekanizmaları tasarlayarak bir toplam kalite kültürünü başlatmalı ve devam ettirmelidir. Sonuç olarak, personelin yönetime katılımı ve iş tatmini ile iş tatmini ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bulgular, yöneticilere personelin yönetime katılım stratejilerini belirleyen çatıyı, başarılı TKY programlarına sahip birçok örgütte işe yaramış olan üst yönetim liderliği rollerini sağlayabilir. Organizasyonlarda özellikle, müşteriler

---

<sup>182</sup> Isaiah O. Ugboro and Kofi Obeng, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", **Journal of Quality Management**, Volume 5, Issue 2, 3rd Quarter 2000, s. 247–272.

tarafından tatmin olma algısı, büyük ölçüde, çalışanlar ile müşteri arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Bu etkileşim müşteri için memnun edici bir deneyim olmalıdır. Kesinlikle, işini sevmeyen çalışanlar bu etkileşim sürecinde bunu müşteriye yansıtır. Araştırma bulgularına göre, bu durum, personelin yönetime katılımı ve kalite üzerine örgütsel kültür mekânlarını vurgulama algısı ile çalışanların tatmin olduğunun altını çizmektedir. Bu, tekrar, üst yönetim liderliği ve örgütsel karar verme sürecinde onların katılımı anlamına gelen personelin yönetime katılmasını vurgulayan toplam kalite kültürü oluşumuna bağlılık ile kolay hale getirilir.<sup>183</sup>

Kuramcılar, yöneticilerin duygusal zekâlarının iş tatmini ve performans gibi çıktıları belirgin olarak etkilediğini varsaymaktadırlar. Sy, Tram ve O’Hara tarafından yapılan bir çalışmada aynı restoran zincirinin farklı 9 bölgesindeki 187 çalışan için onların duygusal zekâsı, yöneticilerinin duygusal zekâsı, çalışanların iş tatmini ve performansı araştırıldı. Çalışanların iş tatmini ve performansının onların duygusal zekâlarıyla olumlu yönde ilgili olduğu öne sürülmüş ve bu iddia doğrulanmıştır. Buna ilave olarak, iş tatmini konusunda yöneticilerinin duygusal zekâsının, yüksek duygusal zekâsı olan çalışanlara kıyasla düşük duygusal zekâlı çalışanlar için daha pozitif bir korelasyona sahip olduğu saptanmıştır.<sup>184</sup>

Jeong Eun Park ve George D. Deitz, Kore’deki otomobil satıcıları üzerinde yaptıkları bir çalışmada; performans ve iş tatmini ilişkisinde liderlerin “uyarlanmış satış davranışını” geliştirerek etkili olabileceklerini saptamışlardır. Birbirlerine tesir eden ya da geleceğin satış durumu ile ilgili idrak edilen bilgi tabanlı, birbirlerine çarpma tesiri olan müşterilerin satış davranışı değişiklikleri, “uyarlanmış satış davranışı” olarak tarif edilmiştir (ABS). Weitz’in uyarlanmış satış davranışı (ABS) ve performans arasındaki ilişkiyi 1978 yılındaki çalışmasında yaptığı ilk tespitinden bu yana, benzer çalışmalarda artış olmuştur. Bununla birlikte milli kültürü genellikle yüksek seviyede şahsi bağımsızlıkla karakterize edilmiş ABD gibi ülkelerde grup normlarına tabi olma ihtiyacı yüzünden, gerek alıcılar, gerekse satıcılar zorlanmışlardır. Bu konuda batı ülkelerinde, müşteriler ve satıcılar daha kabul

<sup>183</sup> Isaiah O. Ugboro and Kofi Obeng, a.g.e., s. 247–272.

<sup>184</sup> Thomas Sy, Susanna Tram, Linda A. O’Hara, “Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction and Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 68, Issue 3, June 2006, s. 461–473.

edilebilir bir tavır sergilemektedirler. Aradaki fark, satıcıların adaptasyon heveslerinin milli kültürlerinde büyük farklılıklar görülen ülkelere nasıl uygulanacağıdır. Kohli ve Jaworski'ye göre; uyum konusunda satıcılardan beklenen ilerleme, bütün kültürler için belirsizlik teşkil etmektedir. Bununla birlikte; satıcıların kültürel çevrelerle çapraz değişikliklere adapte olacağı öngörülmektedir. Örneğin; daha kolektivistik olan kültürlerde satıcıların müşterilerine, daha çok yalvarırcasına, sunum yapmaları gerekebilir. Kore otomobil satıcılarına adapte edilmiş satış çalışmalarını kapsayan bir araştırmada; bir satıcının üstün adaptasyon yetenekleri açısından, diğer birinin ise özellikle daha karmaşık satışlarda müşterilerinin gereksinimlerini yerine getirmede kabiliyetli oldukları saptanmıştır. Bu konuda çalışan Predmore ve Bonnice; satıcıların satış başarılarının adapte edilebilirlikle olumlu bir ilişkisi olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu çalışma sonuçları iş tatmininin yanı sıra satış performansının yükselmesinde ilişki kalitesinin önemli ve anahtar rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, iş tatminini ve organizasyonel performansı maksimumda tutmayı teşvik etmelidir.<sup>185</sup>

İş tatmini ile liderlik davranışı ilişkisini bütün yönleriyle irdeleyebilmek açısından, yönetici ve lider kavramlarıyla, liderlik teorilerini biraz daha ayrıntılı bir şekilde ele almak gerekmektedir.

---

<sup>185</sup> Jeong Eun Park, George D. Deitz, "The Effect Of Working Relationship Quality On Salesperson Performance And Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior In Korean Automobile Sales Representatives", **Journal of Business Research**, Volume 59, Issue 2, February 2006, s. 204–213.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1. YÖNTEM

##### 3.1.1. Alanın Tanıtımı

POPAŞ (Peugeot Otomotiv Pazarlama A.Ş.); Fransa'dan ithal edilen Peugeot marka binek araçları ile hafif ticari araçları ve bu araçların orijinal yedek parçalarını ülke çapındaki yaygın bayi ve servis ağı ile nihai tüketiciye ulaştıran dağıtıcı firmadır. Peugeot marka araçların tek bir bayi ağı ile pazarlama, dağıtım ve servis hizmetlerinin yürütülmesi için, 1995 yılında binek araçların Türkiye'de dağıtım ve pazarlamasını gerçekleştiren Peugeot Otomotiv A.Ş. kurulmuştur. 2000 yılında ise Bursa Karsan Fabrikası'nda üretilen hafif ticari araçların ülke çapında dağıtım ve pazarlamasını üstlenen Karsan Pazarlama ile birleşmesinin sonucunda Peugeot Otomotiv Pazarlama A.Ş. kurulmuştur. Bu işbirliği 2002 yılında yeniden yapılandırılmış ve Kıraça A.Ş. sahip olduğu % 40 hissesini Peugeot'ya devretmiştir.

Peugeot, sorumluluğunun otomobil satışından ibaret olmadığını; maksimum müşteri memnuniyeti yaratarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamanın da bir başka büyük görevi olduğunun bilincindedir. Bu nedenle, Türkiye çapındaki bayi ağının gelişimine büyük önem vermektedir. Önümüzdeki dönemde de, hem bayi ağının gelişimine devam edecek, hem de Peugeot'nun kurumsal kimliğini bütünleştirmeye ve servis kalitesini artırmaya yardımcı olacak Bluebox projesi kapsamında, mevcut bayilerini geliştirmeyi sürdürecektir. Peugeot 107, 206, 207, 308, 3008, 407, 607, Bipper, Partner Origin, Partner Tepee, Expert, Boxer'dan oluşan çok zengin bir ürün gamını ve bütün bu araçlara ait orijinal yedek parçalarını Türk tüketicilerine sunan POPAŞ, Peugeot'un yeni üretilen modellerini de Avrupa ile aynı anda pazara sunmaya devam edecektir.

Peugeot yetkili bayileri faaliyetlerinin kapsamı açısından 3 farklı şekilde adlandırılmaktadır. Sadece yedek parça satış işleminin gerçekleştirildiği noktalar "S", servis ve yedek parça satış işleminin gerçekleştirildiği noktalar "2S", araç satış, servis ve yedek parça satış işlemlerinin tek bir noktada verildiği tesislerde "3S" plaza

olarak isimlendirilmektedir. Türkiye’de Eylül 2009 itibariyle 46 adet “3S”,10 adet “2S”,2 adet “S yetkili Peugeot bayii bulunmaktadır. Araştırma alanını oluşturan 3S plazalardan Türkiye’de 46 adet olup araştırma kapsamındaki Doğu ve Güneydoğu alanı bölgesinde 13 adet 3S plaza faaliyet göstermektedir.

### **3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın yapıldığı Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde 13 adet Peugeot 3S Plaza bulunmakta ve bu plazalarda toplam 150 adet satış personeli çalışmaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle örneklem üzerinde çalışılması zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 100 kişiye anket uygulanmış ve bu anket formları değerlemeye alınmıştır.

### **3.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği**

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler yüz yüze görüşmeler sonucunda doldurulmuştur. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik niteliklere ilişkin 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan “Liderlik Davranışları” ise 15 sorudan oluşmaktadır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce pilot çalışma yapılmış ve formlar yeniden düzenlenmiştir. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde yararlanılan istatistiksel yöntemler sırasıyla Güvenirlik Analizi, Frekans Analizi olup burada bu yöntemler kısaca özetlenmektedir.

**3.1.3.1. Güvenirlik Analizi:** Bir olgunun yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için ölçme işleminin gerçekçi bir biçimde yapılması gerekir. Anketle bir konu araştırılırken cevap aranan sorunu tam olarak ölçecek sayıda soru sorulmalı, her bir sorun seçenekli hale getirilen bilgiyi ölçmeye uygun detayda olmalı, nihayet denek sayısı da ölçmeyi anlamlı kılacak sayıda olmalıdır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda bu anlamda ölçmenin yeterli güvenilir olup olmadığı bir ön analiz olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir takım istatistiksel araçlar mevcuttur. Bir anket incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir.

Uygulanan bir anket iki özelliği yerine getirmelidir: Geçerlilik ve güvenilirlik.<sup>186</sup>

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır.<sup>187</sup> Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlik Analizi yapılırken, her bir soru için de Soru Analizi yapılır. Güvenirlik analizinde güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır<sup>188</sup>. Bununla birlikte bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelasyonuna veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplanabilirlik varsayımı ihlal edildiği için güvenilirlik analizi bozulmuş olur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenilirlik, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenilirlik.<sup>189</sup>

Güvenirlik analizinde şu hususlara dikkat etmek gerekir:

1.Anketlerde demografik ve sosyo-ekonomik sorular dışında yeterli sayıda birbiri ile ilişkili soru ( $k > 20$ ) olmalıdır.

2.Anketler rastsal olarak seçilmiş yeterli sayıda ( $n > 50$ ) deneklere uygulanmalıdır.

3.Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar toplanabilir olmalı. Yani bütün sorular aynı yönde şıklar içermeli, ya her soruda şıklar olumsuzdan olumluya, ya da olumludan olumsuz doğru sıralanmalıdır.

---

<sup>186</sup> R.Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2**, Baskı, 2003, Nobel Yayınevi, Ankara, s. 375.

<sup>187</sup> K.Özdamar (a), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s. 662.

<sup>188</sup> Özdamar (a), a.g.e., s. 663.

<sup>189</sup> Alpar, a.g.e., s. 382.

Güvenirlilik analizinde şu istatistikler gereklidir.

$$\text{j-inci soru toplamı} \quad T_j = \sum_{i=1}^n X_{ij}$$

$$\text{j-inci soru ortalaması} \quad \bar{T}_j = \sum_{i=1}^n X_{ij} / n$$

$$\text{j-inci soru standart sapması} \quad S_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n X_{ij}^2 - n\bar{T}_j^2}{n-1}}$$

$$\text{Genel toplam} \quad G = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}$$

$$\text{Genel ortalama} \quad M = G / n$$

$$\text{Genel varyans} \quad S_p^2 = \frac{1}{n-1} \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}^2 - n \left( \sum_{j=1}^k \bar{T}_j^2 \right) \right]$$

Buna göre Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_p^2} \right)$$

Güvenirlilik analizinde modelin uygunluğunu test etmek amacıyla Hotelling  $T^2$  testi, F testi, vs. yapılmaktadır. Analizde k soru ve n birim olmak üzere  $i=1, 2, \dots, n$  ve  $j=1, 2, \dots, k$  olmak üzere  $X_{ij}$  cevapları  $n \times k$  boyutlu bir matris oluşturur. Hotelling  $T^2$  testi soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Soruların denekler tarafından aynı biçimde algılanıp algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin aynı olup olmadığını denetler. Soruların yaklaşık % 75 kadarı orta, % 12.5 kadarı zor, % 12.5 kadarı ise kolay nitelikte olmalıdır.

Soru-bütün korelasyonlarının negatif olması hatta 0.25 değerinden küçük olması istenmez. Bu kurala uymayan sorular ölçme sisteminden çıkarılabilir. Bir soru ölçekten çıkarıldığında alfa değeri önceki alfa değerinin altına düşüyorsa o soru ölçme için vazgeçilmez niteliktedir. Güvenirliği değiştirmeyen sorular da ölçmeyi destekleyen sorulardır.<sup>190</sup> Araştırmanın anket formuna ilişkin yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach Alfa katsayısı 0,9491 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla yüksek güvenilirlik bulunmuştur.

### Güvenirlik İstatistiği

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa	Madde (Soru) Sayısı
	0,9491	22

**3.1.3.2.Frekans Analizi:** Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değer için tekrar sayılarının verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır.<sup>191</sup> Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

Toplam frekansın  $n > 30$  olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınır değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

<sup>190</sup> Özdamar (a), age, s. 673-674.

<sup>191</sup> K., Özdamar (b), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler)**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s. 253.

**3.1.3.3.Ağırlıklı Aritmetik Ortalama:** Aritmetik ortalama, serideki değerlerin toplamının toplam gözlem sayısına (toplam frekansa) bölünmesi suretiyle elde edilen değerdir. Aritmetik ortalamanın serideki aşırı değerlerden kolay etkilenmek gibi bir sakıncası bulunmaktadır.<sup>192</sup> Bu nedenle araştırmada ağırlıklı aritmetik ortalama kullanılmıştır. Çünkü ağırlıklı aritmetik ortalama, işleme giren bütün değerlerin öneminin farklı olabileceği durumlarda aritmetik ortalamanın sakıncasını ortadan kaldırmaktadır.

## 3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 3.2.1.Frekans Analizi Sonuçları

**1.Çalışanların Yaşı:** Ankete cevap veren çalışanların yaşları açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 1’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 1: Çalışanların Yaşı**

Çalışanların Yaşı	Sayı	Oran
20 yaş ve altı	00	0.00
21-30 yaş	79	0.79
31 yaş ve üzeri	21	0.21
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında 20 yaşın altında çalışanın bulunmadığı dikkat çekmektedir. Bu husus; satış departmanında çalışacaklarda aranan niteliklere söz konusu yaş grubundakilerin sahip olma ihtimallerinin oldukça zayıflığından kaynaklanmış olabilir. Tabloda ankete katılanlar arasında 21-30 yaş grubundaki çalışanların büyük çoğunluğu teşkil ettikleri dikkati çeken ikinci husustur. Bu yaş grubunun satış departmanı için gereken dinamizme ve olgunluğa sahip olması büyük çoğunluğun söz konusu dilimde yoğunlaşmasına yol açmış olabilir.

<sup>192</sup>Bilge Aloba Köksal, **İstatistik Analiz Metotları**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1977, İstanbul, s. 27.

**2.Çalışanların Cinsiyeti:** Ankete cevap veren çalışanların cinsiyeti açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 2’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 2:** Çalışanların Cinsiyeti

Çalışanların Cinsiyeti	Sayı	Oran
Erkek	52	0.52
Bayan	48	0.48
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında 52 kişi erkek 48 kişi ise bayandır. Oranın birbirine daha yakın olması istenen bir durum olmakla beraber otomotiv sektöründe faaliyet göstermenin bir sonucu olarak %4'lük bir farklılık önemszenmeyecek bir düzey olarak kabul edilmelidir.

**3.Çalışanların Eğitim Durumu:** Ankete cevap veren çalışanların eğitim durumu açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 3’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3:** Çalışanların Eğitim Durumu

Çalışanların Eğitim Durumu	Sayı	Oran
İlköğretim	00	0.00
Lise	46	0.46
Ön Lisans	31	0.31
Lisans	23	0.23
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında ilköğretim mezunu bulunmamaktadır. Anketi cevaplayanların %46’sı lise mezunu, %31’i önlisans mezunu ve %23’ü lisans mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Anket yapılan işletmede yapılan işlere bakıldığında mevcut dağılımın ideale yakın bir dağılım olduğunu kabul etmek doğru olacaktır. Ancak işletmelerde cevaplamaya katılan lisansüstü eğitim almış kimsenin olmaması bir eksiklik olarak düşünülebilir.

**4.Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi:** Ankete cevap veren çalışanların meslekteki toplam tecrübesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 4’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 4:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi

<b>Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran</b>
0-3 yıl	42	0.42
4-6 yıl	42	0.42
7 yıl ve üzeri	16	0.16
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında işletmelerde çalışanların sektörde ortalama 5 yıl gibi bir ortalama ile çalışıyor olmaları çok az bir dönem olmadığını ancak yine de personel devir hızının yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

**5.Çalışanların Firmadaki Toplam Tecrübesi:** Ankete cevap veren çalışanların firmadaki toplam tecrübesi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 5’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 5:** Çalışanların Firmadaki Toplam Tecrübesi

<b>Çalışanların Firmadaki Toplam Tecrübesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran</b>
0-3 yıl	75	0.75
4-6 yıl	23	0.23
7 yıl ve üzeri	2	0.02
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında işletmelerde çalışanların ortalama 2,5 yıl gibi bir ortalama ile çalışıyor olmaları işletmelerin yaşı da dikkate alındığında çok az bir dönem olmadığını ancak yine de personel devir hızının yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

**6.Çalışanların Medeni Durumu:** Ankete cevap veren çalışanların medeni durumu açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 6’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 6:** Çalışanların Medeni Durumu

Çalışanların Medeni Durumu	Sayı	Oran
Bekâr	61	0. 61
Evli	39	0.39
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanlar arasında evli olanların oranı %61, bekar olanların oranı ise %39’dur. Tablo 1’deki yaşlar dikkate alındığında ve Türkiye’deki evlilik yaş ortalaması ile (eğitilmiş nüfus dikkate alınır) birlikte değerlendirildiğinde dağılımın bu şekilde çıkmış olması normaldir.

**7.Çalışanların Ünvanı:** Ankete cevap veren çalışanların ünvanı açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 7’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 7:** Çalışanların Ünvanı

Çalışanların Ünvanı	Sayı	Oran
Satış Danışmanı	50	0.50
Satış Şefi	06	0.06
Satış Müdürü	02	0.02
Lojistik	10	0.10
Muhasebe	22	0.22
Resepsiyon	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların otomotiv sektöründe örgüt şeması içerisinde olması gereken işlevler olduğu ancak, muhasebe birimindeki elemanların cevaplayanlar arasında fazla olması bir olumsuzluk gibi durmaktadır. Bu durumun anketi cevaplayacak daha müsait (zaman ayırma açısından) kişilerin muhasebeciler olması açısından ortaya çıkmış bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

**8.Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin davranışlarının samimiyetinden memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 8’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 8:** Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti

Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	00	0.00
Kısmen Memnunum	07	0.07
Oldukça Memnunum	41	0.41
Tamamen Memnunum	52	0.52
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.89

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların tamamının “Yöneticinin Davranışlarından” memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %7’si “Kısmen Memnun”, %41’i “Oldukça Memnun” ve %52’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yönetici davranışlarının samimiyetine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**9.Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin davranışlarının motive edici olmasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 9’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 9:** Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması

Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	00	0.00
Kısmen Memnunum	20	0.20
Oldukça Memnunum	43	0.43
Tamamen Memnunum	37	0.37
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.83

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların tamamının “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %20’si “Kısmen Memnun”, %43’ü “Oldukça Memnun” ve %37’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yönetici davranışlarının motive edici olmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamının da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**10.Yöneticinin Duyarlı Davranması:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin davranışlarının duyarlı olmasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 10’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 10:** Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranması

Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranması	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	00	0.00
Kısmen Memnunum	12	0.12
Oldukça Memnunum	38	0.38
Tamamen Memnunum	48	0.48
TOPLAM	100	1.00

$$A.A.O = 0.86$$

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %12’si “Kısmen Memnun”, %38’i “Oldukça Memnun” ve %48’i de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yöneticinin iyi ve kötü günde duyarlı davranmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamının da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**11.Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin personele karşı eşit mesafede olmasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 11’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 11:** Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması

Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	14	0.14
Oldukça Memnunum	43	0.43
Tamamen Memnunum	39	0.39
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.83

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim”, %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %14’ü “Kısmen Memnun”, %43’ü “Oldukça Memnun” ve %39’u da “Tamamen Memnun” durumdadır. Yöneticinin personele karşı eşit mesafede olmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**12.Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin sağladığı çalışma şartlarından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 12’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 12:** Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları

Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	16	0.16
Oldukça Memnunum	37	0.37
Tamamen Memnunum	45	0.45
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.85

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %16’sı “Kısmen Memnun”, %37’si “Oldukça Memnun” ve %45’i de “Tamamen Memnun” durumdadır. Memnuniyetin giderek artması çok olumlu bir durumdur. Yöneticinin sağladığı çalışma şartlarına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**13.Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkısı:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin çalışanın kendini geliştirmesine katkısından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 13’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 13:** Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkısı

Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkısı	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	08	0.08
Oldukça Memnunum	33	0.33
Tamamen Memnunum	57	0.57
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.89

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkısı” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %8’i “Kısmen Memnun”, %33’ü “Oldukça Memnun” ve %57’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarıdan fazlanın “Tamamen Memnun” olması işletmelerin öğrenen birer örgüt olduğu sonucunu da ortaya çıkarabilmektedir. Yöneticinin çalışanın kendini geliştirmesine katkısına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**14.Yöneticinin Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin çalışanın görüşüne önem vermesinden memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 14’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 14:** Yöneticinin Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi

Yöneticinin Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	18	0.18
Oldukça Memnunum	37	0.37
Tamamen Memnunum	43	0.43
TOPLAM	100	1.00

A.A.O =0.84

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %18’i “Kısmen Memnun”, %37’si “Oldukça Memnun” ve %43’ü de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yöneticinin çalışanın görüşüne önem vermesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**15.Yöneticinin Alınan Kararların Uygulanmasını Takip Etmesi:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin alınan kararların uygulanmasını takip etmesinden memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 15’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 15:** Yöneticinin Alınan Kararların Uygulanmasını Takip Etmesi

Yöneticinin Alınan Kararların Uygulanmasını Takip Etmesi	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	12	0.12
Oldukça Memnunum	28	0.28
Tamamen Memnunum	56	0.56
TOPLAM	100	1.00

A.A.O =0.87

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Alınan Kararların Uygulanmasını Takip Etmesi” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim”, %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %12’si “Kısmen Memnun”, %28’i “Oldukça Memnun” ve %56’sı da “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarıdan fazlanın “Tamamen Memnun” durumda olması yöneticilerin katılımcı bir yönetim tarzını benimsediğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin alınan kararların uygulanmasını takip etmesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**16. Disiplin:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin disiplini sağlamasındaki başarısından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 16’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 16:** Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı

Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	02	0.02
Kısmen Memnunum	14	0.14
Oldukça Memnunum	22	0.22
Tamamen Memnunum	62	0.62
TOPLAM	100	1.00

A.A.O =0.89

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %14’ü “Kısmen Memnun”, %22’si “Oldukça Memnun” ve %62’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarıdan fazlanın “Tamamen Memnun” durumda olması yöneticilerin personelin yönetilmesi konusunda disiplin zaafiyetine düşmediğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin disiplini sağlamasındaki başarısına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**17.Ekip Ruhu:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin ekip ruhu oluşturmada başarılarından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 17’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 17:** Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı

Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	00	0.00
Kısmen Memnunum	18	0.18
Oldukça Memnunum	32	0.32
Tamamen Memnunum	50	0.50
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.86

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların tamamının “Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %18’i “Kısmen Memnun”, %32’si “Oldukça Memnun” ve %50’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarısının “Tamamen Memnun” durumda olması yöneticilerin bir grup bilinciyle hareket edebilme yeteneğini personeline verdiği sonucu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin ekip ruhu oluşturmada başarısına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**18.Yetki:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengesini kurabilmesinden memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 18’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 18:** Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi

Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	00	0.00
Memnun Değilim	00	00
Kısmen Memnunum	18	0.18
Oldukça Memnunum	30	0.30
Tamamen Memnunum	52	0.52
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.87

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların tamamının “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %18’i “Kısmen Memnun”, %30’u “Oldukça Memnun” ve %52’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarıdan fazlanın “Tamamen Memnun” durumda olması yöneticilerin iyi bir görev tanımı yapabildiği ve yetki sorumlulukların açık olarak tayin edildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin yetki ve sorumluluk dengesi kurabilmesine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**19.Yenilikçi Olma:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin yeniliklere açık olmasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 19’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 19:** Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması

Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	00	0.00
Kısmen Memnunum	12	0.12
Oldukça Memnunum	25	0.25
Tamamen Memnunum	61	0.61
TOPLAM	100	1.00

A.A.O =0.89

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %12’si “Kısmen Memnun”, %25’i “Oldukça Memnun” ve %61’i de “Tamamen Memnun” durumdadır. Yarıdan fazlanın “Tamamen Memnun” durumda olması yöneticilerin yeniliklere tamamen açık oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin yeniliklere açık olmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**20.Terfi:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin personele terfi olanakları sağlamasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 20’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 20:** Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması

Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	04	0.04
Kısmen Memnunum	27	0.27
Oldukça Memnunum	22	0.22
Tamamen Memnunum	45	0.45
TOPLAM	100	1.00

A.A.O =0.81

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim” %4’ü “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %27’si “Kısmen Memnun”, %22’si “Oldukça Memnun” ve %45’i de “Tamamen Memnun” durumdadır. Bu sonuç yöneticilerin terfi olanakları sağlamada personel arasında adil davrandığını göstermektedir.

**21.Prim Sistemi:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin uyguladığı prim sisteminden memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 21’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 21:** Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi

Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi	Sayı	Oran
Hiç Memnun Değilim	04	0.04
Memnun Değilim	06	0.06
Kısmen Memnunum	25	0.25
Oldukça Memnunum	32	0.32
Tamamen Memnunum	33	0.33
TOPLAM	100	1.00

A.A.O = 0.77

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Bundan önceki diğer tablolarla birlikte değerlendirildiğinde primle ilgili memnuniyetsizliğin daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %4’ü “Hiç Memnun Değilim” %6’sı “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %25’i “Kısmen Memnun”, %32’si “Oldukça Memnun” ve %33’ü de “Tamamen Memnun” durumdadır. Çalışanların prim sisteminden çok memnun olmadıkları veya toplam gelirlerinin göreceli olarak düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin uyguladığı prim sistemine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamının da iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

**22.Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması:** Ankete cevap veren çalışanların yöneticilerinin firma sahibine veya müşterilere karşı çalışanın haklarını savunmasından memnuniyetleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 22’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 22:** Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması

<b>Yöneticinin Çalışanın Haklarını Savunması</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran</b>
Hiç Memnun Değilim	02	0.02
Memnun Değilim	01	0.01
Kısmen Memnunum	16	0.16
Oldukça Memnunum	31	0.31
Tamamen Memnunum	50	0.50
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>1.00</b>

A.A.O = 0.85

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” durumundan memnun olduğu sonucu ortaya çıkmakta ancak aralarında derece olarak farklılıklar bulunmaktadır. Ankete katılanların %2’si “Hiç Memnun Değilim”, %1’i “Memnun Değilim” seçeneğini işaretlemişken, %16’sı “Kısmen Memnun”, %31’i “Oldukça Memnun” ve %50’si de “Tamamen Memnun” durumdadır. Çalışanlarda tamamen olmasa da işletmeye bir aitlik bilinci uyanmış durumdadır.

### 3.2.2. Çapraz Tablo Analiz Sonuçları

**1.Çalışanların Yaşı ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algulamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların yaşı ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algulamaları arasındaki ilişkiler Tablo 23-37 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 23:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	6	31	42	79
	31 yaş ve üzeri	1	10	10	21
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti” sorusunun dağılımında 6 kişi “Kısmen Memnun” 31 kişi “Oldukça Memnun” 42 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 1 kişi “Kısmen Memnun”, 10 kişi “Oldukça Memnun” ve 10 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir. Dolayısıyla genç yaştaki çalışanların yöneticilerinin davranışlarının samimiyetinden duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 24:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	18	30	31	79
	31 yaş ve üzeri	2	13	6	21
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusunun dağılımında 18 kişi “Kısmen Memnun” 30 kişi “Oldukça Memnun” 31 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 2 kişi “Kısmen Memnun”, 13 kişi “Oldukça Memnun” ve 6 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir. Dolayısıyla genç yaştaki çalışanların yöneticilerinin davranışlarının motive edici olmasından duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 25:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	12	28	37	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	10	11	21
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 12 kişi “Kısmen Memnun” 28 kişi “Oldukça Memnun” 37 kişi ise “Tamamen Memnun”dur.31 yaş ve üzerinde ise 10 kişi “Oldukça Memnun” ve 11 kişi “Tamamen Memnun” dur.

**Tablo 26:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	2	12	27	36	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	2	16	3	21
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 2 kişi “Memnun Değil” 12 kişi “Kısmen Memnun” 27 kişi “Oldukça Memnun” 36 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 2 kişi “Kısmen Memnun”, 16 kişi “Oldukça Memnun” ve 3 kişi “Tamamen Memnun” dur.

**Tablo 27:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	16	27	34	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	10	11	21
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” sorusunun dağılımında 2 kişi “Memnun Değil” 16 kişi “Kısmen Memnun” 27 kişi “Oldukça Memnun” 34 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 10 kişi “Oldukça Memnun” ve 11 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 28:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	8	26	43	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	7	14	21
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması” sorusunun dağılımında 2 kişi “Memnun Değil” 8 kişi “Kısmen Memnun” 26 kişi “Oldukça Memnun” 43 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 7 kişi “Oldukça Memnun” ve 14 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 29:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	--	18	30	31	79
	31 yaş ve üzeri	2	--	7	12	21
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” sorusunun dağılımında 18 kişi “Kısmen Memnun” 30 kişi “Oldukça Memnun” 31 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 2 kişi “Memnun Değil” 7 kişi “Oldukça Memnun” ve 12 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 30:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	2	12	25	38	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	--	3	18	21
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 2 kişi “Memnun Değil” 12 kişi “Kısmen Memnun” 25 kişi “Oldukça Memnun” 38 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 3 kişi “Oldukça Memnun” ve 18 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 31:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	14	17	46	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	5	16	21
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı” sorusunun dağılımında 2 kişi “Memnun Değil”, 14 kişi “Kısmen Memnun” 17 kişi “Oldukça Memnun” 46 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 5 kişi “Oldukça Memnun” ve 16 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 32:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	16	25	38	79
	31 yaş ve üzeri	2	7	12	21
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı” sorusunun dağılımında 16 kişi “Kısmen Memnun” 25 kişi “Oldukça Memnun” 38 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 2 kişi “Kısmen Memnun”, 7 kişi “Oldukça Memnun” ve 12 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 33:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	18	21	40	79
	31 yaş ve üzeri	--	9	12	21
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusunun dağılımında 18 kişi “Kısmen Memnun” 21 kişi “Oldukça Memnun” 40 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 9 kişi “Oldukça Memnun” ve 12 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 34:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	12	18	47	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	7	14	21
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 12 kişi “Kısmen Memnun” 18 kişi “Oldukça Memnun” 47 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 7 kişi “Oldukça Memnun” ve 14 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 35:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	4	25	17	31	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	2	5	14	21
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 4 kişi “Memnun Değil” 25 kişi “Kısmen Memnun” 17 kişi “Oldukça Memnun” 31 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 2 kişi “Kısmen Memnun”, 5 kişi “Oldukça Memnun” ve 14 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 36:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	4	6	25	19	25	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	--	13	8	21
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” sorusunun dağılımında 4 kişi “Hiç Memnun Değil” 6 kişi “Memnun Değil” 25 Kişi “Kısmen Memnun” 19 kişi “Oldukça Memnun” 25 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 13 kişi “Oldukça Memnun” ve 8 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo 37:** Çalışanların Yaşı İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Yaşı	21-30 yaş	2	1	16	24	36	79
	31 yaş ve üzeri	--	--	--	7	14	21
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanların %79'u 21-30 yaş arası, %21'i ise 31 yaş ve üzeri yaşa sahip olup bunlardan 21-30 yaş arası olanların “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” sorusunun dağılımında 2 kişi “Hiç Memnun Değil” 1 kişi “Memnun Değil” 16 Kişi “Kısmen Memnun” 24 kişi “Oldukça Memnun” 36 kişi ise “Tamamen Memnun”dur. 31 yaş ve üzeri olanların dağılımında ise 7 kişi “Oldukça Memnun” ve 14 kişi “Tamamen Memnun” şeklinde dağılım göstermektedir.

**2.Çalışanların Cinsiyeti ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algılamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların cinsiyeti ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo 38-52 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 38:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	3	23	26	52
	Bayan	4	18	26	48
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek, 48'i (%48) ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti” sorusuna; erkeklerin 3'ü “Kısmen Memnunum” 23'ü “Oldukça Memnunum” 26'sı “Tamamen Memnunum” kadınların ise 4'ü “Kısmen Memnunum” 18'i “Oldukça Memnunum” 26'sı “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 39:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	12	21	19	52
	Bayan	8	22	18	48
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanların 52’si (%52) erkek 48’i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusuna; erkeklerin 12’si “Kısmen Memnunum”, 21’i “Oldukça Memnunum”, 19’u “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 8’i “Kısmen Memnunum”, 22’si “Oldukça Memnunum”, 18’i “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 40:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	8	20	24	52
	Bayan	2	4	18	24	48
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanların 52’si erkek 48’i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları” sorusuna; erkeklerin 8’i “Kısmen Memnunum”, 20’si “Oldukça Memnunum”, 24’ü “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2’si “Hiç Memnun Değilim”, 4’ü “Kısmen Memnunum”, 18’i “Oldukça Memnunum”, 24’ü “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 41:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	--	8	23	21	52
	Bayan	2	2	6	20	18	48
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i (%48) ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusuna; erkeklerin 8'i “Kısmen Memnunum”, 23'ü “Oldukça Memnunum”, 21'i “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Hiç Memnun Değilim”, 2'si “Memnun Değilim”, 6'sı “Kısmen Memnunum”, 20'si “Oldukça Memnunum”, 18'i “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 42:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	6	19	27	52
	Bayan	2	10	18	18	48
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartarı” sorusuna; erkeklerin 6'sı “Kısmen Memnunum”, 19'u “Oldukça Memnunum”, 27'si “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Memnun Değilim”, 10'u “Kısmen Memnunum”, 18'i “Oldukça Memnunum”, 18'i “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 43:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	2	6	9	35	52
	Bayan	--	2	24	22	48
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması” sorusuna; erkeklerin 2'si “Memnun Değilim”, 6'sı “Kısmen Memnunum”, 9'u “Oldukça Memnunum”, 35'i “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Kısmen Memnunum”, 24'ü “Oldukça Memnunum”, 22'si “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 44:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	2	8	19	23	52
	Bayan	--	10	18	20	48
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” sorusuna; erkeklerin 2'si “Memnun Değilim”, 8'i “Kısmen Memnunum”, 19'u “Oldukça Memnunum”, 23'ü “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 10'u “Kısmen Memnunum”, 18'i “Oldukça Memnunum”, 20'si “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 45:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	--	6	15	31	52
	Bayan	2	2	6	13	25	48
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusuna; erkeklerin 6'sı “Kısmen Memnunum”, 15'i “Oldukça Memnunum”, 31'i “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Hiç Memnun Değilim”, 2'si “Memnun Değilim”, 6'sı “Kısmen Memnunum”, 13'ü “Oldukça Memnunum”, 25'i “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 46:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	8	8	36	52
	Bayan	2	6	14	26	48
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan "Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı" sorusuna; erkeklerin 8'i "Kısmen Memnunum", 8'i "Oldukça Memnunum", 36'sı "Tamamen Memnunum"; kadınların ise 2'si "Memnun Değilim", 6'sı "Kısmen Memnunum", 14'ü "Oldukça Memnunum", 26'sı "Tamamen Memnunum" şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 47:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	9	13	30	52
	Bayan	9	19	20	48
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan "Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı" sorusuna; erkeklerin 9'u "Kısmen Memnunum", 13'ü "Oldukça Memnunum", 30'u "Tamamen Memnunum"; kadınların ise 9'u "Kısmen Memnunum", 19'u "Oldukça Memnunum" 20'si "Tamamen Memnunum" şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 48:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	8	16	28	52
	Bayan	10	14	24	48
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusuna; erkeklerin 8'i “Kısmen Memnunum”, 16'sı “Oldukça Memnunum”, 28'i “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 10'u “Kısmen Memnunum”, 14'ü “Oldukça Memnunum”, 24'ü “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 49:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	8	7	37	52
	Bayan	2	4	18	24	48
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusuna; erkeklerin 8'i “Kısmen Memnunum”, 7'si “Oldukça Memnunum”, 37'si “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Hiç Memnun Değilim”, 4'ü “Kısmen Memnunum”, 18'i “Oldukça Memnunum”, 24'ü “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 50:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	2	15	12	23	52
	Bayan	2	2	12	10	22	48
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan “Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması” sorusuna; erkeklerin 2'si “Memnun Değilim”, 15'i “Kısmen Memnunum”, 12'si “Oldukça Memnunum”, 23'ü “Tamamen Memnunum”; kadınların ise 2'si “Hiç Memnun Değilim”, 2'si “Memnun Değilim”, 12'si “Kısmen Memnunum”, 10'u “Oldukça Memnunum”, 22'si “Tamamen Memnunum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 51:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	4	17	20	11	52
	Bayan	4	2	8	12	22	48
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan "Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi" sorusuna; erkeklerin 4'ü "Memnun Değilim", 17'si "Kısmen Memnunum", 20'si "Oldukça Memnunum", 11'i "Tamamen Memnunum"; kadınların ise 4'ü "Hiç Memnun Değilim", 2'si "Memnun Değilim", 8'i "Kısmen Memnunum", 12'si "Oldukça Memnunum", 22'si "Tamamen Memnunum" şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 52:** Çalışanların Cinsiyeti İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Cinsiyeti	Erkek	--	1	10	17	24	52
	Bayan	2	--	6	14	26	48
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanların 52'si (%52) erkek 48'i ise bayandır. Ankette sorulan "Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması" sorusuna; erkeklerin 1'i "Memnun Değilim", 10'u "Kısmen Memnunum", 17'si "Oldukça Memnunum", 24'ü "Tamamen Memnunum"; kadınların ise 2'si "Hiç Memnun Değilim", 6'sı "Kısmen Memnunum", 14'ü "Oldukça Memnunum", 26'sı "Tamamen Memnunum" şeklinde cevap vermiştir.

**3.Çalışanların Eğitim Durumu ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algulamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların eğitim durumu ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algulamaları arasındaki ilişkiler Tablo 53-67 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 53:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	3	23	20	46
	Ön Lisans	3	12	16	31
	Lisans	1	6	16	23
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanların 46’sı lise mezunu, 31’i ön lisans mezunu, 23’ü ise lisans mezunudur. “Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti” sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 3’ü “Kısmen Memnun”, 23’ü “Oldukça Memnun”, 20’si “Tamamen Memnun”; ön lisans mezunlarının 3’ü “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 16’si “Tamamen Memnun”; lisans mezunlarının 1’i “Kısmen Memnun”, 6’sı “Oldukça Memnun”, 16’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 54:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	8	19	19	46
	Ön Lisans	6	17	8	31
	Lisans	6	7	10	23
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanların 46’sı lise mezunu, 31’i ön lisans mezunu, 23’ü ise lisans mezunudur. “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 8’i “Kısmen Memnun”, 19’u “Oldukça Memnun”, 19’u “Tamamen Memnun”; ön lisans mezunlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 17’si “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; lisans mezunlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 7’si “Oldukça Memnun”, 10’u “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 55:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	9	13	22	46
	Ön Lisans	--	1	18	12	31
	Lisans	--	2	7	14	23
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 9'u "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 22'si "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 1'i "Kısmen Memnun", 18'i "Oldukça Memnun", 12'si "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 7'si "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 56:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	1	8	16	19	46
	Ön Lisans	--	1	6	18	6	31
	Lisans	--	--	--	9	14	23
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 1'i "Memnun Değil", 8'i "Kısmen Memnun", 16'sı "Oldukça Memnun", 19'u "Tamamen Memnun", ön lisans mezunlarının 1'i "Memnun Değil", 6'sı "Kısmen Memnun", 18'i "Oldukça Memnun", 6'sı "Tamamen Memnun" lisans mezunlarının 9'u "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 57:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	6	17	21	46
	Ön Lisans	--	6	13	12	31
	Lisans	--	4	7	12	23
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 6'sı "Kısmen Memnun", 17'si "Oldukça Memnun", 21'i "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 6'sı "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 12'si "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 4'ü "Kısmen Memnun", 7'si "Oldukça Memnun", 12'si "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 58:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	--	4	15	27	46
	Ön Lisans	2	2	7	20	31
	Lisans	--	2	11	10	23
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 4'ü "Kısmen Memnun", 15'i "Oldukça Memnun", 27'si "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 2'si "Kısmen Memnun", 7'si "Oldukça Memnun", 20'si "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 11'i "Oldukça Memnun", 10'u "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 59:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	13	10	21	46
	Ön Lisans	--	3	16	12	31
	Lisans	--	2	11	10	23
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 13'ü "Kısmen Memnun", 10'u "Oldukça Memnun", 21'i "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 3'ü "Kısmen Memnun", 16'sı "Oldukça Memnun", 12'si "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 11'i "Oldukça Memnun", 10'u "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 60:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	2	4	13	25	46
	Ön Lisans	--	--	6	8	17	31
	Lisans	--	--	2	7	14	23
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 2'si "Memnun Değil", 4'ü "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 25'i "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 6'sı "Kısmen Memnun", 8'i "Oldukça Memnun", 17'si "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 7'si "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 61:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	6	8	30	46
	Ön Lisans	--	8	9	14	31
	Lisans	--	--	5	18	23
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 6'sı "Kısmen Memnun", 8'i "Oldukça Memnun", 30'u "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 8'i "Kısmen Memnun", 9'u "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 5'i "Oldukça Memnun", 18'i "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 62:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	10	10	26	46
	Ön Lisans	8	15	8	31
	Lisans	--	7	16	23
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 10'u "Kısmen Memnun", 10'u "Oldukça Memnun", 26'sı "Tamamen Memnun", ön lisans mezunlarının 8'i "Kısmen Memnun", 15'i "Oldukça Memnun", 8'i "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 7'si "Oldukça Memnun", 16'sı "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 63:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	10	13	23	46
	Ön Lisans	6	14	11	31
	Lisans	2	3	18	23
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 10'u "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 23'ü "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 6'sı "Kısmen Memnun", 14'ü "Oldukça Memnun", 11'i "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 3'ü "Oldukça Memnun", 18'i "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 64:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	5	9	30	46
	Ön Lisans	--	3	13	15	31
	Lisans	--	4	3	16	23
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 5'i "Kısmen Memnun", 9'u "Oldukça Memnun", 30'u "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 3'ü "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 15'i "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 4'ü "Kısmen Memnun", 3'ü "Oldukça Memnun", 16'sı "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 65:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	2	8	13	21	46
	Ön Lisans	--	2	11	8	10	31
	Lisans	--	--	8	1	14	23
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 2'si "Memnun Değil", 8'i "Kısmen Memnun", 13'ü "Oldukça Memnun", 21'i "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 11'i "Kısmen Memnun", 8'i "Oldukça Memnun", 10'u "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 8'i "Kısmen Memnun", 1'i "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 66:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	4	4	10	19	9	46
	Ön Lisans	--	2	11	8	10	31
	Lisans	--	--	4	5	14	23
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 4'ü "Hiç Memnun Değil", 4'ü "Memnun Değil", 10'u "Kısmen Memnun", 19'u "Oldukça Memnun", 9'u "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 2'si "Memnun Değil", 11'i "Kısmen Memnun", 8'i "Oldukça Memnun", 10'u "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 4'ü "Kısmen Memnun", 5'i "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 67:** Çalışanların Eğitim Durumu İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	2	--	7	19	18	46
	Ön Lisans	--	1	7	7	16	31
	Lisans	--	--	2	5	16	23
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanların 46'sı lise mezunu, 31'i ön lisans mezunu, 23'ü ise lisans mezunudur. "Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması" sorusuna karşılık olarak; lise mezunlarının 2'si "Hiç Memnun Değil", 7'si "Kısmen Memnun", 19'u "Oldukça Memnun", 18'i "Tamamen Memnun"; ön lisans mezunlarının 1'i "Memnun Değil", 7'si "Kısmen Memnun", 7'si "Oldukça Memnun", 16'sı "Tamamen Memnun"; lisans mezunlarının 2'si "Kısmen Memnun", 5'i "Oldukça Memnun", 16'sı "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**4.Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algılamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların meslekteki toplam tecrübesi ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo 68-82 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 68:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	11	31	42
	4-6 yıl	6	22	14	42
	7 yıl ve üzeri	1	8	7	16
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye, diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. "Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti" sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeli olanların 11'i "Oldukça Memnun", 31'i ise "Tamamen Memnun"; 4-6 yıl arası tecrübeli olanların 6'sı "Kısmen Memnun", 22'si "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun"; 7 yıl ve üzeri tecrübeli olanların ise; 1'i "Kısmen Memnun", 8'i "Oldukça Memnun", 7'si ise "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 69:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	4	14	24	42
	4-6 yıl	16	20	6	42
	7 yıl ve üzeri	--	9	7	16
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 4’ü “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 24’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 16’sı “Kısmen Memnun”, 20’si “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 9’u “Oldukça Memnun”, 7’si ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 70:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	2	14	26	42
	4-6 yıl	2	8	14	18	42
	7 yıl ve üzeri	--	2	10	4	16
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 2’si “Kısmen Memnun” 14’ü “Oldukça Memnun”, 26’sı ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 18’i “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 4’ü ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 71:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	--	6	13	23	42
	4-6 yıl	2	2	8	20	10	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	10	6	16
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 6’sı “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 23’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil” 2’si “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 20’si “Oldukça Memnun”, 10’u “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 10’u “Oldukça Memnun”, 6’sı ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 72:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	8	10	24	42
	4-6 yıl	2	8	22	10	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	5	11	16
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 8’i “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 24’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 22’si “Oldukça Memnun”, 10’u “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 5’i “Oldukça Memnun”, 11’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 73:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	2	12	28	42
	4-6 yıl	2	6	18	16	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	3	13	16
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 2’si “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun, 28’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil” 6’sı “Kısmen Memnun”, 18’i “Oldukça Memnun”, 16’sı “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 3’ü “Oldukça Memnun”, 13’ü ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 74:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	2	--	16	24	42
	4-6 yıl	--	16	18	8	42
	7 yıl ve üzeri	--	2	3	11	16
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 2’si “Memnun Değil”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 24’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 16’sı “Kısmen Memnun”, 18’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Kısmen Memnun”, 3’ü “Oldukça Memnun”, 11’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 75:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki	0-3 yıl	--	--	4	8	30	42
Toplam	4-6 yıl	2	2	8	14	16	42
Tecrübe	7 yıl ve üzeri	--	--	--	6	10	16
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 4’ü “Kısmen Memnun”, 8’i “Oldukça Memnun”, 30’u ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Memnun Değil” 8’i “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 16’sı “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 6’sı “Oldukça Memnun”, 10’u ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 76:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki	0-3 yıl	--	6	4	32	42
Toplam	4-6 yıl	2	8	16	16	42
Tecrübe	7 yıl ve üzeri	--	--	2	14	16
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 6’sı “Kısmen Memnun” 4’ü “Oldukça Memnun”, 32’si ise “Tamamen Memnun”, 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 16’sı “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun”, 14’ü ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 77:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	8	4	30	42
	4-6 yıl	10	20	12	42
	7 yıl ve üzeri	--	8	8	16
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Ekip Ruhunu Oluşturmadaki Başarısı” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 8’i “Kısmen Memnun” 4’ü “Oldukça Memnun”, 30’u ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 10’u “Kısmen Memnun”, 20’si “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 8’i “Oldukça Memnun”, 8’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 78:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	4	11	27	42
	4-6 yıl	14	9	19	42
	7 yıl ve üzeri	--	10	6	16
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 4’ü “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 27’si ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 14’ü “Kısmen Memnun”, 9’u “Oldukça Memnun”, 19’u “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 10’u “Oldukça Memnun”, 6’sı ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 79:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	2	6	34	42
	4-6 yıl	2	10	13	17	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	6	10	16
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 2’si “Kısmen Memnun” 6’sı “Oldukça Memnun”, 34’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil” 10’u “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 17’si “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 6’sı “Oldukça Memnun”, 10’u ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 80:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	--	8	6	28	42
	4-6 yıl	2	4	19	12	5	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	4	12	16
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 8’i “Kısmen Memnun” 6’sı “Oldukça Memnun”, 28’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Memnun Değil” 19’u “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 5’i “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 4’ü “Oldukça Memnun”, 12’si ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 81:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	2	6	13	21	42
	4-6 yıl	4	4	19	11	4	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	8	8	16
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil” 6’sı “Kısmen Memnun” 13’ü “Oldukça Memnun”, 21’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 4’ü “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Memnun Değil”, 19’u “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 8’i “Oldukça Memnun”, 8’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 82:** Çalışanların Meslekteki Toplam Tecrübesi İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Meslekteki Toplam Tecrübe	0-3 yıl	--	--	--	12	30	42
	4-6 yıl	2	1	16	11	12	42
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	8	8	16
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanlardan 42 kişi 0-3 yıl arası mesleki tecrübeye, diğer 42 kişi 4-6 yıl mesleki tecrübeye diğerleri ise (16 kişi) 7 yıldan daha fazla bir mesleki tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 12’si “Oldukça Memnun”, 30’u ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil” 1’i “Memnun Değil”, 16’sı “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 8’i “Oldukça Memnun”, 8’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**5.Çalışanların Firmadaki Tecrübesi ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algılamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların firmadaki tecrübesi ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo 83-97 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 83:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	29	44	75
	4-6 yıl	5	12	6	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	2	2
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Kısmen Memnun”, 29’u “Oldukça Memnun”, 44’ü ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 5’i “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların (tamamı) 2’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 84:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	14	26	35	75
	4-6 yıl	6	15	2	23
	7 yıl ve üzeri	--	2	--	2
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 14’ü “Kısmen Memnun”, 26’sı “Oldukça Memnun”, 35’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 6’sı “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 2’si “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların (tamamı) 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 85:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	8	27	38	75
	4-6 yıl	--	4	11	8	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	2	2
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları ” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 27’si “Oldukça Memnun”, 38’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 4’ü “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların (tamamı) 2’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 86:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	--	--	12	28	35	75
	4-6 yıl	2	2	2	13	4	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	2	--	2
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 12’si “Kısmen Memnun” 28’i “Oldukça Memnun”, 35’i ise “Tamamen Memnun”, 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Memnun Değil” 2’si “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun”, 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 87:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	--	14	20	41	75
	4-6 yıl	2	2	15	4	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	2	--	2
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 14’ü “Oldukça Memnun”, 20’si “Kısmen Memnun”, 41’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 88:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	4	22	47	75
	4-6 yıl	--	4	11	8	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	2	2
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 4’ü “Kısmen Memnun”, 22’si “Oldukça Memnun”, 47’si ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 4’ü “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 89:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	12	24	37	75
	4-6 yıl	--	6	11	6	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	2	--	2
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 12’si “Kısmen Memnun”, 24’ü “Oldukça Memnun”, 37’si ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 6’sı “Kısmen Memnun”, 11’i “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 90:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	--	10	15	48	75
	4-6 yıl	--	2	2	13	6	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	--	2	2
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 10’u “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 48’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil” 2’si “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 91:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	--	12	13	50	75
	4-6 yıl	2	2	7	12	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	2	--	2
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 12’si “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 50’si ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 7’si “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 92:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	14	13	48	75
	4-6 yıl	4	17	2	23
	7 yıl ve üzeri	--	2	--	2
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 14’ü “Kısmen Memnun” 13’ü “Oldukça Memnun”, 48’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 4’ü “Kısmen Memnun”, 17’si “Oldukça Memnun”, 2’si “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 93:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	16	18	41	75
	4-6 yıl	2	10	11	23
	7 yıl ve üzeri	--	2	--	2
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanlardan 16’sı “Kısmen Memnun”, 18’i “Oldukça Memnun”, 41’i ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 11’i “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’i “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 94:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	7	14	52	75
	4-6 yıl	--	5	9	9	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	2	--	2
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 7’si “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 52’si ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 5’i “Kısmen Memnun”, 9’u “Oldukça Memnun”, 9’u “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 95:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	2	15	17	39	75
	4-6 yıl	--	2	12	3	6	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	2	--	2
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Personele Terfi Olanığı Sağlaması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Memnun Değil”, 15’i “Kısmen Memnun”, 17’si “Oldukça Memnun”, 39’u ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Memnun Değil”, 12’si “Kısmen Memnun”, 3’ü “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 96:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	6	13	25	29	75
	4-6 yıl	2	--	12	5	4	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	2	--	2
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 6’sı “Memnun Değil” 13’ü “Kısmen Memnun”, 25’i “Oldukça Memnun”, 29’u ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 12’si “Kısmen Memnun”, 5’i “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Oldukça Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 97:** Çalışanların Firmadaki Tecrübesi İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Tecrübe	0-3 yıl	2	--	8	25	40	75
	4-6 yıl	--	1	8	6	8	23
	7 yıl ve üzeri	--	--	--	--	2	2
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanlardan 75 kişi 0-3 yıl arası firma tecrübesine, diğer 23 kişi 4-6 yıl firma tecrübesine diğerleri ise (2 kişi) 7 yıldan daha fazla bir tecrübeye sahiptir. “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” sorusuna; 0-3 yıl arası tecrübeye sahip olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 25’i “Oldukça Memnun”, 40’ı ise “Tamamen Memnun”; 4-6 yıl arası tecrübeye sahip olanların 1’i “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 6’sı “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ise; 2’si “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**6.Çalışanların Medeni Durumu ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algılamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların medeni durumu ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo 98-112 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 98 :** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	5	25	31	61
	Evli	2	16	21	39
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti” sorusuna bekar olanlardan 5’i “Kısmen Memnun”, 25’i “Oldukça Memnun”, 31’i ise “Tamamen Memnun”; şeklinde cevap vermiştir. Evli olanların ise; 2’si “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 21’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 99:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	10	29	22	61
	Evli	10	14	15	39
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması” sorusuna bekar olanların 10’u “Kısmen Memnun”, 29’u “Oldukça Memnun”, 22’si ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise; 10’u “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 15’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 100:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	8	23	28	61
	Evli	--	4	15	20	39
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 23’ü “Oldukça Memnun”, 28’i ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 4’ü “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 20’si ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 101:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	--	2	8	30	21	61
	Evli	2	--	6	13	18	39
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusuna bekar olanların 2’si “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 30’u “Oldukça Memnun”, 21’i ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 6’sı “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 18’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 102:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	--	14	21	26	61
	Evli	2	2	16	19	39
Toplam		2	16	37	45	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” sorusuna bekar olanların 14’ü “Kısmen Memnun”, 21’i “Oldukça Memnun”, 26’sı ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Memnun Değil” 2’si “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 19’u ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 103 :** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	4	19	36	61
	Evli	--	4	14	21	39
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması” sorusuna bekar olanların 2’si “Memnun Değil”, 4’ü “Kısmen Memnun”, 19’u “Oldukça Memnun”, 36’sı ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 4’ü “Kısmen Memnun”, 14’ü “Oldukça Memnun”, 21’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 104:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	--	12	21	28	61
	Evli	2	6	16	15	39
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi” sorusuna bekar olanların 12’si “Kısmen Memnun”, 21’i “Oldukça Memnun”, 28’i ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise; 2’si “Memnun Değil”, 6’sı “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 15’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 105:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	--	10	16	33	61
	Evli	--	2	2	12	23	39
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 10’u “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 33’ü ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 23’ü ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 106:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	--	12	15	34	61
	Evli	2	2	7	28	39
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı” sorusuna bekar olanların 12’si “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 34’ü ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 7’si “Oldukça Memnun”, 28’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 107:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	14	19	28	61
	Evli	4	13	22	39
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı” sorusuna bekar olanların 14’ü “Kısmen Memnun”, 19’u “Oldukça Memnun”, 28’i ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 4’ü “Kısmen Memnun”, 13’ü “Oldukça Memnun”, 22’si ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 108:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	14	20	27	61
	Evli	4	10	25	39
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusuna bekar olanların 14’ü “Kısmen Memnun”, 20’si “Oldukça Memnun”, 27’si ise “Tamamen Memnun” evli olanların ise 4’ü “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 25’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 109:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	7	18	34	61
	Evli	--	5	7	27	39
Toplam		2	12	25	61	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 7’si “Kısmen Memnun”, 18’i “Oldukça Memnun”, 34’ü ise “Tamamen Memnun” evli olanların ise 5’si “Kısmen Memnun”, 7’si “Oldukça Memnun”, 27’si ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 110:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	2	17	10	30	61
	Evli	--	2	10	12	15	39
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Personele Terfi Olanağı Sağlaması” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Memnun Değil”, 17’si “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 30’u ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Memnun Değil”, 10’u “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 15’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 111:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	2	15	23	19	61
	Evli	2	4	10	9	14	39
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil” 2’si “Memnun Değil”, 15’i “Kısmen Memnun”, 23’ü “Oldukça Memnun”, 19’u ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Memnun Değil”, 10’u “Kısmen Memnun”, 9’u “Oldukça Memnun”, 14’ü ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 112:** Çalışanların Medeni Durumu İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanların Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Medeni Durum	Bekar	2	--	8	19	32	61
	Evli	--	1	8	12	18	39
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanlardan 61 kişi bekar, 39 kişi ise evlidir. “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” sorusuna bekar olanların 2’si “Hiç Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 19’u “Oldukça Memnun”, 32’si ise “Tamamen Memnun”; evli olanların ise; 1’i “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 18’i ise “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**7.Çalışanların Ünvanı ile Yöneticinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktörleri Algılamaları Arasındaki İlişki:** Çalışanların ünvanı ile yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo113-127 arasında gösterildiği şekildedir.

**Tablo 113:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	2	21	27	50
	Satış Şefi	1	4	1	6
	Satış Müdürü	--	--	2	2
	Lojistik	2	--	8	10
	Muhasebe	2	10	10	22
	Resepsiyon	--	6	4	10
Toplam		7	41	52	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Davranışlarının Samimiyeti" sorusuna satış danışmanlarının; 2'si "Kısmen Memnun", 21'i "Oldukça Memnun", 27'si "Tamamen Memnun"; satış şeflerinin 1'i "Kısmen Memnun", 4'ü "Oldukça Memnun", 1'i "Tamamen Memnun"; satış müdürlerinin tamamı "Tamamen Memnun"; lojistik çalışanlarının; 2'si "Kısmen Memnun", 8'i "Tamamen Memnun"; muhasebe çalışanlarının; 2'si "Kısmen Memnun", 10'u "Oldukça Memnun", 10'u "Tamamen Memnun"; resepsiyonların ise; 6'sı "Oldukça Memnun", 4'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 114:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	8	20	22	50
	Satış Şefi	--	5	1	6
	Satış Müdürü	--	2	--	2
	Lojistik	4	--	6	10
	Muhasebe	6	12	4	22
	Resepsiyon	2	4	4	10
Toplam		20	43	37	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Davranışlarının Motive Edici Olması" sorusuna satış danışmanlarının; 8'i "Kısmen Memnun", 20'si "Oldukça Memnun", 22'si "Tamamen Memnun"; satış şeflerinin 5'i "Oldukça Memnun", 1'i "Tamamen Memnun"; satış müdürlerinin tamamı "Oldukça Memnun", lojistik çalışanlarının 4'ü "Kısmen Memnun", 6'sı "Tamamen Memnun"; muhasebe çalışanlarının 6'sı "Kısmen Memnun", 12'si "Oldukça Memnun", 4'ü "Tamamen Memnun"; resepsiyonların ise; 2'si "Kısmen Memnun", 4'ü "Oldukça Memnun", 4'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 115:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	10	14	26	50
	Satış Şefi	--	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	--	--	2	2
	Lojistik	--	--	2	8	10
	Muhasebe	--	2	12	8	22
	Resepsiyon	2	--	4	4	10
Toplam		2	12	38	48	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Çalışanın İyi ve Kötü Gününde Duyarlı Davranışları" sorusuna satış danışmanlarının 10'u "Kısmen Memnun", 14'ü "Oldukça Memnun", 26'sı "Tamamen Memnun"; satış şeflerinin; 6'sı "Oldukça Memnun", satış müdürlerinin tamamı "Tamamen Memnun"; lojistik çalışanlarının 2'si "Oldukça Memnun", 8'i "Tamamen Memnun"; muhasebe çalışanlarının 2'si "Kısmen Memnun", 12'si "Oldukça Memnun", 8'i "Tamamen Memnun", resepsiyonların ise 2'si "Hiç Memnun Değil", 4'ü "Oldukça Memnun", 4'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 116:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	2	10	15	23	50
	Satış Şefi	--	--	2	4	--	6
	Satış Müdürü	--	--	--	2	--	2
	Lojistik	2	--	--	4	4	10
	Muhasebe	--	--	--	14	8	22
	Resepsiyon	--	--	2	4	4	10
Toplam		2	2	14	43	39	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Personele Karşı Eşit Mesafede Olması” sorusuna satış danışmanlarının 2’si “Memnun Değil”, 10’u “Kısmen Memnun”, 15’i “Oldukça Memnun”, 23’ü “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 2’si “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”; lojistik çalışanlarının 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun”, muhasebe çalışanlarının 14’ü “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; resepsiyonların ise 2’si “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun” 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 117:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	6	18	26	50
	Satış Şefi	--	2	3	1	6
	Satış Müdürü	--	--	2	--	2
	Lojistik	2	--	2	6	10
	Muhasebe	--	6	8	8	22
	Resepsiyon	--	2	4	4	10
	Toplam	2	16	37	45	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Sağladığı Çalışma Şartları” sorusuna satış danışmanlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 18’i “Oldukça Memnun”, 26’sı “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 2’si “Kısmen Memnun”, 3’ü “Oldukça Memnun”, 1’i “Tamamen Memnun”; satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”, lojistik çalışanlarının 2’si “Memnun Değil” 2’si “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 8’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise 2’si “Kısmen Memnun” 4’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 118:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	6	10	34	50
	Satış Şefi	--	--	5	1	6
	Satış Müdürü	--	--	--	2	2
	Lojistik	--	--	4	6	10
	Muhasebe	2	--	12	8	22
	Resepsiyon	--	2	2	6	10
Toplam		2	8	33	57	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Çalışanın Kendini Geliştirmesine Katkı Sağlaması" sorusuna satış danışmanlarının 6'sı "Kısmen Memnun", 10'u "Oldukça Memnun", 34'ü "Tamamen Memnun" satış şeflerinin 5'i "Oldukça Memnun", 1'i "Tamamen Memnun"; satış müdürlerinin tamamı "Tamamen Memnun", lojistik çalışanlarının 4'ü "Oldukça Memnun", 6'sı "Tamamen Memnun"; muhasebe çalışanlarının 2'si "Memnun Değil", 12'si "Oldukça Memnun", 8'i "Tamamen Memnun"; resepsiyonların ise 2'si "Kısmen Memnun" 2'si "Oldukça Memnun", 6'sı "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 119:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	2	8	16	24	50
	Satış Şefi	--	--	5	1	6
	Satış Müdürü	--	--	2	--	2
	Lojistik	--	2	2	6	10
	Muhasebe	--	4	10	8	22
	Resepsiyon	--	4	2	4	10
Toplam		2	18	37	43	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Karar Alırken Çalışanın Görüşüne Önem Vermesi "

sorusuna satış danışmanlarının 2’si “Memnun Değil” 8’i “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 24’ü “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 5’i “Oldukça Memnun”, 1’i “Tamamen Memnun”; satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”; lojistik çalışanlarının 2’si “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnun” ; muhasebe çalışanlarının 4’ü “Kısmen Memnun”, 10’u “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; resepsiyonların ise; 4’ü “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 120:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	--	6	17	27	50
	Satış Şefi	--	--	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	--	--	--	2	2
	Lojistik	--	2	--	--	8	10
	Muhasebe	--	--	4	4	14	22
	Resepsiyon	2	--	2	1	5	10
Toplam		2	2	12	28	56	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Alınan Kararları Uygulamaya Koyması ve Takip Etmesi” sorusuna satış danışmanlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 17’si “Oldukça Memnun”, 27’si “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 6’sı “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Tamamen Memnun”, lojistik çalışanlarının 2’si “Memnun Değil”, 8’i “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 4’ü “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 14’ü “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 1’i “Oldukça Memnun”, 5’i “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 121:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı				Toplam
		Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	8	6	36	50
	Satış Şefi	--	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	--	2	--	2
	Lojistik	2	--	--	8	10
	Muhasebe	--	2	6	14	22
	Resepsiyon	--	4	2	4	10
Toplam		2	14	22	62	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Disiplini Sağlamadaki Başarısı" sorusuna satış danışmanlarının 8'i "Kısmen Memnun", 6'sı "Oldukça Memnun", 36'sı "Tamamen Memnun"; satış şeflerinin 6'sı "Oldukça Memnun"; satış müdürlerinin tamamı "Oldukça Memnun", lojistik çalışanlarının 2'si "Memnun Değil", 8'i "Tamamen Memnun"; muhasebe çalışanlarının 2'si "Kısmen Memnun", 6'sı "Oldukça Memnun", 14'ü "Tamamen Memnun", resepsiyonların ise 4'ü "Kısmen Memnun", 2'si "Oldukça Memnun", 4'ü "Tamamen Memnun" olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 122:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	11	9	30	50
	Satış Şefi	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	2	--	2
	Lojistik	1	1	8	10
	Muhasebe	2	12	8	22
	Resepsiyon	4	2	4	10
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanların 50'si "Satış Danışmanı", 6'sı "Satış Şefi", 2'si "Satış Müdürü", 10'u "Lojistik", 22'si "Muhasebe" ve 10'u "Resepsiyon" olarak çalışmaktadır. "Yöneticinin Ekip Ruhu Oluşturmadaki Başarısı" sorusuna satış danışmanlarının 11'i "Kısmen Memnun", 9'u "Oldukça Memnun", 30'u "Tamamen Memnun"; satış şeflerinin 6'sı "Oldukça Memnun"; satış müdürlerinin tamamı

“Oldukça Memnun”; lojistik çalışanlarının; 1’i “Kısmen Memnun”, 1’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”, muhasebe çalışanlarının 2’si “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise; 4’ü “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 123:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	6	16	28	50
	Satış Şefi	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	2	--	2
	Lojistik	2	--	8	10
	Muhasebe	6	4	12	22
	Resepsiyon	4	2	4	10
Toplam		18	30	52	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Yetki ve Sorumluluk Dengesini Kurabilmesi” sorusuna satış danışmanlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 28’i “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 6’sı “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”, lojistik çalışanlarının 2’si “Kısmen Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 6’sı “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise 4’ü “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 124:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması			Toplam
		Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	11	9	30	50
	Satış Şefi	--	6	--	6
	Satış Müdürü	--	2	--	2
	Lojistik	1	1	8	10
	Muhasebe	2	12	8	22
	Resepsiyon	4	2	4	10
Toplam		18	32	50	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Yeniliklere Açık Olması” sorusuna satış danışmanlarının 11’i “Kısmen Memnun”, 9’u “Oldukça Memnun”, 30’u “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 6’sı “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”; lojistik çalışanlarının; 1’i “Kısmen Memnun”, 1’i “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 2’si “Kısmen Memnun”, 12’si “Oldukça Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; resepsiyonların ise; 4’ü “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 125:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	--	19	8	23	50
	Satış Şefi	--	--	4	2		6
	Satış Müdürü	--	---	--	2	--	2
	Lojistik	--	2	2	--	6	10
	Muhasebe	--	2	2	6	12	22
	Resepsiyon	2	--	--	4	4	10
Toplam		2	4	27	22	45	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Personele Terfi Olanakları Sağlaması” sorusuna satış danışmanlarının 19’u “Kısmen Memnun”, 8’i “Oldukça Memnun”, 23’ü “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 4’ü “Kısmen Memnun”, 2’si “Oldukça Memnun”; satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”, lojistik çalışanlarının; 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 6’sı “Tamamen Memnunum”; muhasebe çalışanlarının 2’si “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 6’sı “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”;resepsiyonların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 126:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	2	21	16	11	50
	Satış Şefi	--	--	2	4	--	6
	Satış Müdürü	--	--	--	2	--	2
	Lojistik	2	--	--	2	6	10
	Muhasebe	--	4	2	4	12	22
	Resepsiyon	2	--	--	4	4	10
Toplam		4	6	25	32	33	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Uyguladığı Prim Sistemi” sorusuna satış danışmanlarının 2’si “Memnun Değil”, 21’i “Kısmen Memnun”, 16’sı “Oldukça Memnun”, 11’i “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 2’si “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Oldukça Memnun”, lojistik çalışanlarının 2’si “Hiç Memnun Değil”, 2’si “Oldukça Memnun” 6’sı “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 4’ü “Memnun Değil”, 2’si “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 127:** Çalışanların Ünvanı İle Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması Arasındaki İlişki

		Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması					Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum	
Firmadaki Ünvan	Satış Danışmanı	--	1	8	17	24	50
	Satış Şefi	--	--	2	4	--	6
	Satış Müdürü	--	--	--	--	2	2
	Lojistik	--	--	2	--	8	10
	Muhasebe	--	--	4	6	12	22
	Resepsiyon	2	--	--	4	4	10
Toplam		2	1	16	31	50	100

Ankete katılanların 50’si “Satış Danışmanı”, 6’sı “Satış Şefi”, 2’si “Satış Müdürü”, 10’u “Lojistik”, 22’si “Muhasebe” ve 10’u “Resepsiyon” olarak çalışmaktadır. “Yöneticinin Firma Sahibine veya Müşterilere Karşı Çalışanın Haklarını Savunması” sorusuna satış danışmanlarının 1’i “Memnun Değil”, 8’i “Kısmen Memnun”, 17’si “Oldukça Memnun”, 24’ü “Tamamen Memnun”; satış şeflerinin 2’si “Kısmen Memnun”, 4’ü “Oldukça Memnun”, satış müdürlerinin tamamı “Tamamen Memnun”; lojistik çalışanlarının 2’si “Kısmen Memnun”, 8’i “Tamamen Memnun”; muhasebe çalışanlarının 4’ü “Kısmen Memnun”, 6’sı “Oldukça Memnun”, 12’si “Tamamen Memnun”, resepsiyonların ise 2’si “Hiç Memnun Değil”, 4’ü “Oldukça Memnun”, 4’ü “Tamamen Memnun” olduğunu belirtmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki Peugeot 3S Plazalarda çalışanların “yöneticilerinin liderlik davranışlarından” duydukları memnuniyetin iyi derecede (% 85,33) olduğu söylenebilir. Lider davranışı açısından çalışanların en yüksek düzeyde memnuniyet duydukları dört faktör aynı puana (%89) sahiptir. Bu faktörlerden birisi; “yöneticilerinin davranışlarının samimiyetinden” duyulan memnuniyettir. Başarılı takımlarda ve organizasyonlarda insanların büyüme ve gelişmeye yol açacak şekilde paylaşımcı oldukları bilinmektedir. Yöneticiler, işletmeleri için büyümeyi amaç olarak seçtiklerinde astlarını geliştirmek zorundadırlar. Yöneticilerin temel endişesi; insanların gerçek düşüncelerini cesaretle söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratmaktır. Astların öncelikli düşünceleri ise; gerçek düşüncelerini yöneticilerine söyleyebilecekleri atmosferin yaratılmasıdır. Çalışanların ilişkilerini, beklentilerini anlamada ve bunlara cevap verebilmede yöneticilerin samimiyeti oldukça önemlidir. Çalışanların “yöneticilerinin davranışlarının samimiyetinden” duydukları memnuniyet çalışanların demografik özelliklerine göre incelenirse; 21-30 yaşlarındaki çalışanların 31 yaş ve üzeri çalışanlara göre yöneticilerinin davranışlarının samimiyetinden duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanlardan bayan ve erkeklerin hemen hemen aynı derecede memnun olduğu görülmektedir. Çalışanlardan eğitim seviyesi düşük olanların memnuniyet derecesinin, eğitim seviyesi yüksek olanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Çalışanlardan mesleki tecrübesi, firmadaki tecrübesi az ve bekâr olanların evli, mesleki ve firma tecrübesi fazla olanlara göre memnuniyet derecelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların firmadaki ünvanlarına göre bakılacak olursa, satış danışmanı ve resepsiyonların en fazla memnuniyet oranına sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların en yüksek düzeyde memnuniyet duydukları lider davranışlarından birisi de; “yöneticilerin astlarının kendilerini geliştirmesine katkı sağlamasıdır”. Astlara yüksek oranda esin kaynağı olan ve hizmetlerinin karşılığında verilen ödülün ziyade davranışlarının sonuçları konusunda onları bilinçlendiren dönüşümsel liderlik özelliğinin araştırma kapsamındaki yöneticilerde bulunduğu görülmektedir. Çalışanların “yöneticilerinin kendilerini geliştirmesine katkı sağlamasından” duydukları memnuniyet çalışanların demografik özelliklerine göre

açıklanacak olursa; 31 yaş ve üzeri çalışanların 21-30 yaşlarındaki çalışanlara göre; bayanların erkeklere göre; lise mezunlarının lisans mezunlarına göre; mesleki ve firma tecrübesi 7 yıl ve üzeri olan çalışanların 0-3 yıl ve 4-6 yıl çalışanlara göre; evli olanların bekâr olanlara göre; satış danışmanlarının diğer çalışanlara göre daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Çalışanların en yüksek düzeyde memnuniyet duydukları lider davranışlarından bir diğeri; yöneticilerin disiplini sağlamadaki başarısıdır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda; insanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, fizyolojik ihtiyaçların büyük ölçüde doyuma ulaşması sonucu beklenti, zevk ve tercihlerin farklılaşmış olması, iletişimin artması, değişen sosyo-ekonomik değerler klasik disiplin anlayışının geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesine yol açmıştır. Toplumdaki sosyal gelişmelere paralel olarak örgütlerde beşeri ilişkiler önem kazanmış, yönetimin insana bakış açısı değişmiştir. Otoriter, cezalandırıcı olandan; yapıcı, teşvik edici, eğitici olana doğru bir gelişim gözlenmektedir. Örgütsel disiplini sağlamada kişinin özdisiplini sağlamaya yönelik “olumlu disiplin” yaklaşımı öne çıkmıştır. Disiplin, olumlu teşvik edici ve yapıcı yaklaşımlarla sağlanmalıdır. Ceza aykırı davranışlara uygulanabilir. Fakat bu uygulama düzeltici ve destekleyici nitelikte olmalıdır. Amaç bireye zarar vermek değil ona yardımcı olmaktır. Yönetici olumlu disiplin iklimini çalışanlarda şahsi sorumluluk duygusu ve özdisiplin geliştirerek yaratır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde astları tatmin eden disiplin; “olumlu disiplindir.” Çalışanların “yöneticilerinin disiplini sağlamadaki başarısından” duydukları memnuniyet çalışanların demografik özelliklerine göre açıklanırsa; 31 yaş ve üzeri çalışanların 21-30 yaşlarındaki çalışanlara göre; erkeklerin bayanlara göre; lisans mezunları ön lisans ve lise mezunlarına göre; mesleki ve firma tecrübesi 7 yıl ve üzeri çalışanların 0-3 yıl ve 4-6 yıl çalışanlara göre; evli olanlar bekarlara göre; satış danışmanlarının diğer personele göre daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Çalışanların en yüksek düzeyde memnuniyet duydukları lider davranışlarından bir diğeri de; yöneticilerin yenilikçilik eğilimidir. Yöneticiler organizasyonlarını geliştirmeyi amaç edindiklerinde kendilerini aşmaları konusunda astlarını ikna etmek ve onları yeniliklerden haberdar etmek zorundadırlar. Bu özellikler dönüşümsel liderliğin göstergeleridir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki yöneticilerin

dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmaları bu firmalar açısından önemli bir avantaj sayılabilir. Çalışanların “yöneticilerinin yeniliklere açık olmasından” duydukları memnuniyeti çalışanların demografik özelliklerine göre açıklayacak olursak; 31 yaş ve üzeri çalışanların 21-30 yaşlarındaki çalışanlara göre; erkeklerin bayanlara göre; lise mezunlarının ön lisans ve lisans mezunlarına göre; mesleki ve firma tecrübesi 7 yıl ve üzeri olan çalışanların 0-3 yıl ve 4-6 yıl çalışanlara göre; evli olanların bekâr olanlara göre; satış danışmanlarının diğer personele göre daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların en düşük düzeyde memnuniyet duydukları lider davranışı ise uygulanan prim sistemidir. Artan rekabet koşullarında işletmelerin temel hedefi haline gelen “kârlılık”; maliyetlerin düşürülmesi ile elde edilebilse de önemli olan satışlardır. Çünkü satış yapılamaması halinde ortada düşürülecek bir maliyet de söz konusu olamaz. İşletmelerde bu satışları yapacak olan elemanlar ise genellikle prim sistemiyle çalışmaktadırlar. Çalışanların “yöneticilerinin uyguladığı prim sisteminden” duydukları memnuniyeti çalışanların demografik özelliklerine göre açıklayacak olursak; 31 yaş ve üzeri çalışanların 21-30 yaşlarındaki çalışanlara göre; erkeklerin bayanlara göre; lisans mezunlarının ön lisans ve lise mezunlarına göre; mesleki ve firma tecrübesi 7 yıl ve üzeri olan çalışanların 0-3 yıl ve 4-6 yıl çalışanlara göre; bekâr olanların evlilere göre daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki firmalarda mevcut prim sisteminin daha etkili hale getirilebilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

1.Prim sisteminin faaliyet gösterilen sektöre, içinde bulunulan ekonomik koşullara ve diğer şartlara uyumlaştırılması.

2.Müşteri yapısına dikkat edilerek müşteri gruplarına göre farklı prim sistemlerinin oluşturulması.

3.Satış indirimlerinin dikkate alınması.

4.Brüt ve net kârlılıkların dikkate alınması.

5.Stok maliyetleri başta olmak üzere diğer maliyet unsurlarının dikkate alınması.

6.Satışların vadesinin ve finansman giderlerinin dikkate alınması.

## KAYNAKÇA

### A.KİTAPLAR

- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
- AYDIN, Mustafa Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- AYTEK, Bintuğ, Yönetim Görevleri, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1978.
- BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhâl; Stres ve Başa Çıkma Yolları, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993.
- BAŞARAN İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, 2.b. Ankara Gül Yayınevi, 1991
- BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal, “Davranış Bilimleri, I-II”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no:191, İstanbul, 1987.
- BENNİS, Warren, “Leadership For Tomorrow”, Executive Excellence, Vol.13, Iss.4, April-1996.
- BIRD, Malcolm, The Best Person for the Job, Piatkus, London, 1989.
- BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniv. Yayını, No:676, Erzurum, 1990.
- ÇETİN, Canan, MUTLU Esin Can, Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, 5.Basımdan Çeviri, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- DAFT, Richard, Management, Second Edition, The Dryden Pres, ABD,1991.
- DERELİ, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2142, İstanbul, 1976.
- DESBOROUGH, Marie T, ASHIKAMASY, Neal M., “Emotion and Attribution of Intentionalty in Leader Member Relationships”, The Leadership Quarterly, 13 (2002).
- DEVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun ve ark., Baskı, İstanbul, 1982.
- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay., İst.1992
- ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no:242, İstanbul, 1991.
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., İstanbul 1991.

- EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- GÜRSEL, M, IZGAR, H, . ALTINOK, V., KESİCİ, Ş., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, “İş Doyumu”, Star Ofset Basım, Konya, 2003.
- HATİBOĞLU, Zeyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No:12, İstanbul, 1993.
- HİCKS, G. Herbert, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çeviren, OsmanTekok ve Diğerleri, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978.
- HOLLEY, Ray, “Looking for Mr. Good WAR”, Computer Roseller News, Iss: 686, Jun 1996.
- HOUT, Thomas, JOHN, M., CARTER, J., “Yöneticilikte Etkin Roller”, Harvard Business Review’den Çeviri, Power Özel Eki, Temmuz, 1998.
- [HTTP://SSSstudnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year 3/occupation/ 05LEADER.html](http://SSSstudnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year%203/occupation/05LEADER.html), Erişim Tarihi: 30.09.2002.
- [HTTP://WWW.MOTİVASYONCU.COM/ARTICLE\\_VIEW.PHP?AID,](http://WWW.MOTİVASYONCU.COM/ARTICLE_VIEW.PHP?AID,)  
“Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor” 1613, Erişim Tarihi; (20.02.2007).
- KATZ, Robert L, “Skills of On Effective Administrator”, Harvard Business Review On Management, 1975.
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- KONTZ, Harold, DANNELL O.C., WEIHRICH, Heinz, Essentials of Management, Third Edition, Mc.Graw Hill Book Company, 1987.
- MASSIE, J.L. İşletme Yönetimi, Çeviri, E.İ.T.İ.A., Yayını, Eskişehir, 1979.
- MERİH, Kutlu, [www.strateji.com](http://www.strateji.com), "Liderlik Sosyal Bir Kalitedir", 07.04.2003.
- MINER, J.B., Industrial Organizational Psychology, Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992.

- MORDEN, Tony, "Leadership as Competence", Management Desicion, 1997.
- MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınlan, 4. Baskı, İstanbul, 1989.
- ÖZALP, İnan, EREN, Gülten, ÖCAL,Hülya, Organisyonlarda Durumsallık Yak. Açısından Liderlik, Anadolu Üniversitesi,İ.İ.B.F.,Eskişehir, 1992.
- ÖZÇER, Sema, Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Yayını, Yayın no:369,Ankara, 1988.
- ÖZKALP, Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi AOF yayınları No:424, Eskişehir 1988.
- PATRICSON, M., HARTMAN, L., "Golden Oldies", Management Development Review, 10(3).
- PHENG, L.Sur, .BEEN, Lee S.K, "Managerial Grid and Zhuge Ling's Art of Management", Intergration for Effective Project Management, 1997.
- R.N., M.S., Abdul Rahman Abu Ajamieh, R.N., C.S., K., Terry Misener, R.N., Sue Haddock,
- ROBBINS Stephan P. , "Organizational Behavior", 3.ed. Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
- RUE Lesilie W. ve BYARA Liloyd L.; Management Skill and Application, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi AÖF
- STEPHEN Covery, "7 Methods of Influence", Incentive, Vol.170, Iss.10,1996.
- ŞİMŞEK Levent; "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1995/2.
- THITE, Mohan, "Leadership Styles Information Technology Project", Informational Journal of Project Management, 18, 2000.
- TICE, Low "Leader as Mentor", Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, April 1996.
- TOFFLER, A., TOFFLER, H., Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalganın Politikası", Çeviri, İnkılâp Yayınevi, İstanbul, 1995.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, Personnel Management, Prentice Hail International, London, 1987.
- TOSUN Mustafa ; "Örgütsel Etkinlik", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981.

## **B.SÜRELİ YAYINLAR**

- ALAS, Ruth, TAFEL, TIMLIK, Külliki Krista, “Leadership style During Transition in Society: Case of Estania”, Journal of Global Strategic Management, Vol.1, Number:1, June–2007.
- BASS, Shamir, “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, Leadership Quarterly, Vol.10, Iss.2, 1999.
- BAYSAL Ayşe Can, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Allarılan Psikoteknik Yöntemler", İst.Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987.
- BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal, “Davranış Bilimleri, I-II”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no:191, İstanbul, 1987.
- BEATT, Carol A., LEE,L.Gloria, “Leadership Among Middle Managers-An Exploration in the Context of Technological Change”, Human Relation, Vol:45, Number: 9, September, 1992.
- BENNIS, Warren, “Leadership For Tomorrow”, Executive Excellence, Vol.13, Iss.4, April–1996.
- BOEKER Warren, “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, Academy of Management Journal, Vol.40, Iss.1, 1997.
- CAN, Halil, “Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”, TODAIE Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Ankara, 1981.
- CARRELL, R.Glem, TEO, Galbert, “On The Social Networks Of Managers”, Academy Of Management Journal, Vol.39, Iss.2, April 1996.
- CHALEFF, Lra, “Effective Follovership”, Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, April–1996.
- CHAMBERS, Julia Morrison, “The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions”, Journal of Edication for Business, November/December, 1999.
- CHAU, K., STEVAN, D., “Are Group Identities Froupel of Psychology Interdisciplinary”, Journal of Management, Vol:133, Iss:1, 1999.

- COOMBER, Billie K., BARRIBALL, Louise, "Impact of Job Satisfaction Components on Intent To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, Volume 44, Issue 2, February 2007.
- DAWN, M., "Group Incentives And Pay Satisfaction", *Human Relations*, Vol.49, Iss: 5, 1999.
- DAYLOR D.L., TASHAKKARI A.; "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy", *Journal of experimental Education*, Vol:63, Iss:3, 1995.
- DE VOE, Sanford, E., IYENGAR,Sheena, S., "Managers Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.93,Iss.1, January–2004.
- DEMERS D.P. , "Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at United States Dailies", *Journalism Quarterly*, Vol:71, Iss:4, 1995.
- DISCH, Joanne, EDWARDSON, Sandra, ADWAN, Jehad, "Nursing Faculty Satisfaction With Individual, Institutional, And Leadership Factors", *Journal of Professional Nursing*, Volume 20, Issue 5, September-October 2004.
- DOBEL, Patrick, "Managerial Leadership and Ethical Importance of Legacy", *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol.14, 2006.
- DREWS Tara T. , FISHER L.Mary, "Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:3, 1996.
- EBY, L. T., FREEMAN, D. M., Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model, *Journal of Occupational & Org. Psychology*, Vol:72, Issue: 4, 1999.
- EGGLESTON, K.Kathryn, BHAGAT, S.Rabi, "Organizational Context And Contingent Leadership Roles, A Theoretical Explanation", *Human Relation*, Vol: 46, No: 10,1993.
- FEY, C.F., ADAEVA,M., VITKOVSKAIA, A., "Developing a Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia", *International Business Review*, Vol.10, Iss.5, December, 2001.

- GLISSON, C., DURICK, M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, \ol:33. No: 1, 1988.
- HARARÎ, Oran, "Quotations Firm Chairman Powell: A Leadership Primer", *Management Review*, Vol:85,No:12,Dec.1996.
- HART, Stuart L., QUINN, Robert E., "Roles Executives Play: CEO's Behavioral Complexity and Firm Performance", *Human Relation*, Vol:46, Iss:5, 1993.
- HEDGE, A. SIMS, VJ. R., BECKER; F.D. "Effects o Lensed Indirect and Parabolic Lighthing on The Satisfaction, visval, health and Productivity of office Workers", *Ergonomies*, Vol:38, Iss:2, 1995.
- HOVECAMP H.M. , "Unionization and Top Satisfaction Among Professional Library Employees in Academic Research îstitutions", *College and Research Libraries*, Vol:56, Css:4, 1995.
- JAN Landeweerd A. , BOUANANS Nicolle P.G. ; "Transformational Leadership and Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:67, Iss:3, 1994.
- JANET Wintle M. LYNNE Patrin, JOYCE Crutchfield E. , PATRICIA Allgeier J. , JOHANSSON Gaston F. , "Job Satisfation and The 12 Hour Shift", *Nursing Management*, Vol:26, Iss:2, 1995.
- JERI Dunkin W., NYLA Juhl, TERRY Stratton, "Why Rural Practice", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:12 1996.
- KACMAR, K. . CARLSON, S., "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison Of To Scales", *Education And Psychological Measerment*, Vol.: 59, Iss: 6, Dec. 1999.
- KERR, Steven K., HÎLL, L. . BRODLING, L., "The First Line Supervision Phasing out or here to stary", *Acedemy of Management Reviev* January, 1986.
- KORKUT, H., Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:25/1, Ankara, 1992.

- KORUNKA, C. , WEISS A. , HVEME K.H. , KORETTA B. , "The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic complaints", Applied Psychology-on International review Psychologie Applique Internationale, Vol:44, tss:2, 1995.
- KURT Mustafa, "İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi", İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri, Ankara 1990.
- KUVAAS, Bård, "Employee Ownership And Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash", Scandinavian Journal of Management, Volume 19, Issue 2, June 2003.
- LEWIS, Bob, "Good Leaders Tackle Different Situations With Playbook Full of Actions", InfoWorld, Vol:18,No:47, Now -1996.
- LEWIS, W.G. BORDERS, L.D., "Life Satisfaction of Single Middle Aged Professional Women", Journal of Conseling and Development, Vol.74, Iss.1, 1995.
- LINDA Pierce L., COLLETTA Hazel M. , LORRAINE Mion, "The Unit Nurse Executive", Nursing Management, Vol:27, Iss:2, 1996.
- LION, Kao-Tsai, SYLVIA, Ronald D., BRUNK, Gregory, "Non-Work Factors And Job Satisfaction Revisited", Human Relations, Volume: 43, Number:1, 1990.
- LODY, Staven, WOOLDRIDGE, W. Bili, "Middle Magament's Influence and Organizational Perfonmance", Journal of Megament Studies, May, 1997.
- LOKE, J.Chick Foong, "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", Journal of Nursing Management, 2001.
- LOKE, J.Chick Foonk, "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", Journal of Nursing Management, 2001.
- LU, Hung, WHILE, Alison, E., BARRIBALL, K.Louse, "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", International Journal of Nursing Studies, 42, 2005.

- MC.COLL-KENNEDY Janet R., ANDERSON, Ronald D., "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Iss.5, October, 2002.
- MC.COLL-KENNEDY Janet R., ANDERSON, Ronald D., Subordinate-Manager Gender Combination And Perceived Leadership Style Influence On Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment, *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 2, February 2005.
- MINTZBERG, Henry, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March-April,1990.
- MORIONNE, Belfczhooer "Self Scheduaing: An Innovative Approach", *Nursing Management*, Vol:25, Iss:4, 1994.
- MOSS, Simon A., MCFARLAND, Janis Simon KIJOWSKA, Ngu and Anna, "Maintaning An Open Mind To Close Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On Association Between Openness To Experience And Organizational Commitment", *Journal of Research in Personality*, Volume: 41, Issue:2, April 2007.
- MULDOON, O.T. KREMER, M.D., "Career Aspiration, Job Satisfaction and Gender Identity In Female Student Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.21, Iss.3, 1995.
- O'LEARY-KELLY Anne, M. FRIFFIN Rick W. ve GLEV David J.; "Organization-Motivated Aggression: A Reserarch Framework", *The Academy of Management Review*. Vol:21, No: 1, January 1996.
- ÖZALP, İnan, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House'in Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, Eskişehir, 1986.
- PARK, Jeong E., DEITZ, George D., "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance And Job Satisfaction: Adaptive Selling Automobile Sales Representatives", *Journal of Business Research*, 2005.
- PARK, Jeong Eun, DEITZ, George D., "The Effect Of Working Relationship Quality On Salesperson Performance And Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior İn Korean Automobile Sales Representatives", *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 2, February 2006.

- PIERRO, Antonio, CICERO, Lavinia, BONAIUTO, Marino, KNIPPENBERG, Daan van, KRUGLANSKI, Arie W., "Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure", *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 4, August 2005.
- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., BOMMER, William H. "Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviours", *Journal of Management*, Volume 22, Issue 2, 1996.
- POLLACK, Ted "A Personal File of Stimulating ideas, Little-Known Facts and Daily Problem Solvers", *Supervision*, Vol:57, Iss:6, Jun -1996.
- POLLAND G.; "Job Satisfaction Among Newswriters-TLJI Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attributes", *Journal of Mass Communication Quarterly*, Vol:72, Iss:3, 1995.
- QUINN James B. , ANDERSON Philip, FINKELSTEIN Sydney, "Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April 1996.
- RAJAGOPALAN, Nandini, DATTO, K., "CEO Characteristics: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:1, 1996.
- RITA Moss, CONNIE Routers J., "Staff Nurse Job Satisfaction and Management style", *Nursing Management*, Vol.28 Iss.1
- ROUT, U., "Gender Differences in Stress, Satisfaction, And Mental Wellbeing Among General Practitioners in England", *Psychology, Health Medicine*, Vol.4, Iss:4, November-1999.
- SELF, Gresham J., BROWN Anna, HAZEL, N. "Supervision: How Satisfied are middle Nurse Managers", *Nursing Management*, Vol:28, Iss:1, 1997.
- SOUSA-POZA Alfonso, SOUSA-POZA, Andrés A., "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", *Journal of Socio-Economics*, doi:10.1016/j.socec. 2007

- STEPHEN Covery, "7 Methods of Influence", Incentive, Vol.170, Iss.10,1996.
- SY, Thomas, TRAM Susana, O'HARA, Linda A., "Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction and Performance", Journal of Vocational Behavior, Volume 68, Issue 3, June 2006.
- TARA Drews T., MARY,Fisher L., "Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions", Nursing Management, Vol:27, Iss:3, 1996.
- TAYCAN Okan, KUTLU Leman, ÇİMEN Selma ve AYDIN Nurcan; "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo Demografik Özelliklerle İlişkisi", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 2006.
- TINAR Mustafa Yaşar, TAYLAN Bahattin; "Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler", Çukurova Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Adana 1989.
- TICE, Low "Leader as Mentor", Executive Excellence, Vol:13, Iss:4, April 1996.
- TSUI, S.Anne, ASHFORD, Susan, "Adaptive Self Regulation: A Process View Of Managerial Effectiveness", Journal Of Management, Vol:20, Iss, 1,1994.
- U. GLEATON, James, "Job Satisfaction Correlates Among Palestinian Nurses in The West Bank", International Journal of Nursing Studies Volume 33, Issue 4, August 1996.
- UGBORO Isaiah O., OBENG, Kofi "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study", Journal of Quality Management, Volume 5, Issue 2, 3rd Quarter 2000.
- VOELEK J. ; "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", College and Research Libraries, Vol:56, ISS:2, 1995.
- VUGT, Mark V., JEPSON, Sarah F., HART, Claire M., DE CREMEN, David "Autocratic Leadership in Social Dilemma: A Threat to Group Stability", Journal of Experimental Social Psychology, Volume:40, Issue:1, January 2004.
- WHEATON Marion, "Crosis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU", Nursing Management, Vol:27, Iss:11, 1996.

- WINSTEAD B.A. , PERLEGA U.S. , MONTGOMERY M.S, PILKINGTON C. ;  
 "The Quality of Friendship at Work and Job Satisfaction", Journal of Social and Personal Relationships, Vol:12, Iss:2, 1995.
- WILSON, H., "The Compasses of Strategic Leadership, Strategy and Leadership, Vol:24, Iss:4; Jul/Aug1996.
- WONG, Chi-Sum, WONG, Yui-Tim, HUI Chun, LAW, Kenneth S., "The Significant Role Of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications Of Managing Employees In Chinese Societies", Journal Of World Business, Vol. 36, Iss.3, Autumn – 2001.
- WYCKOFF Lancero A. , GERBER R.Marie, "Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models", Nursing Management, Vol:26, Iss.11, 1995.
- YAMMARINO, F., ATWATER, L., "Personal Attributes as Predictors of Superiors And Subordinates Perception of Military Academy Leadership", Human Relation, Vol.46, Iss.5, 1993.
- YAMMARINO, F., DUBINSKY J.A., COMER, B.L., JOLSON, A.M., "Women and Transformational And Contingent Reward Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective", Academy of Management Journal, Vol.40, Iss.1, 1997.
- YAVOVICH, B.G., "Knowledge Workers Alter Manager's Style", Advertising Age's Business Marketing, Vol:81,Iss:8,October 1996.
- YILMAZ Gürbüz, "İş Kazalarının Nedenleri", Mühendis ve Makine, Cilt:31, Sayı:366, 1990.
- YOUSEF, Darwish A., "Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In Non-Western Country", Journal of Managerial Psychology, Vol.15, Iss.1, 2000.
- ZEL, Uğur, "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe yönelik Liderlik", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1997.
- ZENKE, Ran, "Putting The squeeze on Middle Managers", Training, Participation, Vol:19, Iss:3, Jun, 1996.
- ZINOBER, J.Wagner, RICHARD, R.Laurinice, "Your Leadership Report Card- How do you Stock up?", Lau Practice Management, Vol:22, Iss: 7, 1996.

### **C.İNTERNET KAYNAKLARI VE DİĞERLERİ**

AKTAN, Coşkun, Can. [www.canaktan.com](http://www.canaktan.com)., Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı, 07.04.2003.

AMİRKABİRİ, Razian Ali Rıza, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

GLISSON, C., DURICK, M.,“Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, Administrative Science Quarterly, \ol:33. No: 1, 1988.

[HTTP://SSS-Studnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year3/occupation/05LEADER.html](http://SSS-Studnet.tees.ac.uk/psychology/modules/year3/occupation/05LEADER.html), Erişim Tarihi: 30.09.2002.

[HTTP://www.motivasyoncu.com/article\\_view.php?aid](http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid), “Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor” 1613, Erişim Tarihi; (02.20.2007).

TAŞTAN Seçil, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)., "Yönetim ve Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi", 09.04.2003.

## EK-1

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞINDAN DUYULAN TATMİN ANKETİ

Değerli çalışanlar;

Bu anket ile “Yöneticilerinizin liderlik davranışından duyduğunuz tatmine ilişkin” düşüncelerinizi almak istiyoruz. Anket sonuçları İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında hazırlamakta olduğumuz yüksek lisans tezine temel oluşturacaktır. Buradan elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Soruları içtenlikle ve samimi bir şekilde cevapladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Mehmet TİKİCİ

Emin ILICAK

#### 1.Demografik özellikler

- 1.Yaşınız : ( ) 20 yaş ve altı ( ) 21-30 yaş ( ) 31 yaş ve üzeri  
2.Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Bayan  
3.Eğitim durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans  
4.Meslekteki toplam tecrübeniz : ( ) 0-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve üzeri  
5.Bu firmadaki tecrübeniz : ( ) 0-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve üzeri  
6.Medeni durumunuz : ( ) Bekâr ( ) Evli  
7.Ünvanınız : ( ) Satış Danışmanı ( ) Satış Şefi ( ) Satış Müdürü  
( ) Lojistik ( ) Muhasebe ( ) Resepsiyon

#### 2.Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Düşünceler

Aşağıda yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşler yer almaktadır. Bu görüşlerin her birine ne düzeyde katıldığınızı göstermek için bu görüşlerin karşısında yer alan derecelerden birini “X” ile işaretleyiniz.

Yöneticimin ;	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Oldukça Memnunum	Tamamen Memnunum
1.Davranışlarının samimiyetinden					
2.Davranışlarının motive edici olmasından					
3.İyi ve kötü günümde duyarlı davranışlarından					
4.Personele karşı eşit mesafede olmasından					
5.Sağladığı çalışma şartlarından					
6.Kendimi geliştirmeme katkı sağlamasından					
7.Birimimizle ilgili kararlar alırken görüşüme önem vermesinden					
8.Alınan kararları uygulamaya koymasından ve takip etmesinden					
9.Disiplini sağlamadaki başarısından					
10.Ekip ruhu oluşturmadaki başarısından					
11.Yetki ve sorumluluk dengesini kurabilmesinden					
12.Yeniliklere açık olmasından					
13.Personele terfi olanağı sağlamasından					
14.Uyguladığı prim sisteminden					
15.Firma sahibine veya müşterilere karşı haklarını savunmasından					