

## Erdemli Liderlik Algısının, Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatminine Etkisi

DOI: 10.26466/opus.883016

\*

Yasin Taşpınar \* - Kemaleddin Eryeşil \*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Konya/Türkiye

E-Posta: [yasintaspinar@selcuk.edu.tr](mailto:yasintaspinar@selcuk.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4116-9801](https://orcid.org/0000-0002-4116-9801)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Şırnak/Türkiye

E-Posta: [kemalettineryesil@hotmail.com](mailto:kemalettineryesil@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-4678-8249](https://orcid.org/0000-0002-4678-8249)

### Öz

*Bu çalışmada, erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları incelenmiş ve bu kavramların birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, bir süpervizörün astları tarafından algılanan erdemli liderliğin, astların birey-örgüt uyumu ile iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Şırnak ilinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerden 145 kişiden rastgele örneklem yöntemine göre ve online anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu amaçla, 8 adedi demografik özellikleri görmeye yönelik, 42 adedi ölçek ifadeleri olmak üzere 50 maddeden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Erdemli liderlik ölçeği 18, iş tatmini ölçeği 20, ve birey örgüt uyumu ölçeği 4 ifade içermektedir. Erdemli liderlik ölçeği, Wang ve Hackett'in (2016) çalışmasından dilimize çevrilen ifadelerden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği, Weiss, Davis ve England (1967) tarafından oluşturulan anketin kısa biçimidir. Birey-örgüt uyumuyla ilgili ifadelerden oluşan üçüncü ölçek ise Netemeyer, Boles, McKee, ve McMurrian'ın (1997) çalışmasından uyarlanmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) kullanılarak analiz edilmiştir. Verilere frekans analizi, ANOVA, t testi, Pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin erdemli liderlik algılarının birey-örgüt uyumu ve iş tatminini pozitif yönde yordadığı bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Erdemli Liderlik, Birey-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Regresyon Analizi.

## The Effect of Virtuous Leadership on Person-Organization Fit and Job Satisfaction

\*

### Abstract

*In this study, the concepts of virtuous leadership, person-organization fit and job satisfaction have been examined and a field study has been conducted on teachers working in public schools by investigating the effects of these concepts on each other. The purpose of this study is to determine whether virtuous leadership perceived by a supervisor's subordinates has an effect on subordinates' person-organization fit and job satisfaction. In line with that aim, data was obtained from 145 teachers working at state schools in Şırnak province by random sampling method and using online survey. For that purpose, a questionnaire form consisting of 50 items was prepared, 8 of which were intended to obtain demographic characteristics and 42 were scale expressions. Virtuous leadership scale contains 18, job satisfaction scale 20, and person-organization fit scale contains 4 statements. The virtuous leadership scale consists of expressions translated into our language from Wang and Hackett's (2016) study. The job satisfaction scale is a short form of the questionnaire created by Weiss, Davis, and England (1967). The third scale consisting of expressions about the person-organization fit was adapted from the study of Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian (1997). The data obtained from the questionnaire forms were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Frequency analysis, ANOVA, t test, Pearson correlation and Regression analysis were applied to the data. According to the findings of the research, it was found that teachers' virtuous leadership perceptions positively predicted person-organization fit and job satisfaction.*

**Keywords:** *Virtuous Leadership, Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Regression Analysis.*

## Giriş

Günümüz yönetim anlayışı belirgin şekilde iktisat biliminin etkisi altındadır. Genellikle işletme, kamu idaresi ve yönetim konuları, somut çıktılar odaklı bir anlayış ile sonuç odaklı bir bakış açısının zorlayıcı egemenliğine teslim olmuş görünmektedir. Bununla birlikte yakın dönemde bu çerçeveye dönük itirazlar ya da en azından ilave fikirler üretilmiştir. Ancak son yıllarda entelektüel sermaye, işletmelerin küresel sistemdeki başarı kıstaslarından bir haline gelmiş olsa da müşteri değerlendirmeleri popüler konumlarını korumaya devam etmektedirler (Roslender, Monk, ve Murray, 2020: s.136). Diğer yandan bu durum en azından sermayedarlar (shareholders) anlayışından paydaşlar (stakeholders) anlayışına doğru ilerleyen bir sürecin yolunu açmıştır. Böylece yalnızca sermaye sahiplerini memnun etmenin ötesinde; çalışanlar, müşteriler ve yerel topluluklar gibi etkenler de hesaba katılmaya başlanmış, yönetim alanının sosyal ve insani yönü de yeniden hatırlanmıştır (Aguada ve Retolaza, 2020: s.154). İnsancılık ise bu hatırlayışın uygulama bulmuş hali olarak tezahür etmektedir.

Gerek seküler gerek dini referanslı olsun, insancılık; insan onuru ve refahının onaylanması gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım bir düşünce biçiminden ziyade bir yaşam biçimi olarak adalet ve iyilik gibi erdemlere dönük rasyonel çabaları öğütlemektedir (Latemore, Steane ve Kramar, 2020,s.92). İnsancıl ilkeleri kuruluşların yönetimine aktarmayı, iş dünyasında insan onuruna saygıyı teşvik etmeyi, farklı paydaşlarla sürdürülebilir bir diyalog için etik sonuçların dikkate alınmasını ve kurumsal sorumluluğu özendirmeyi amaçlayan bir hareket olarak ortaya çıkan insancıl yönetim yaklaşımı, insani gelişme ve insan onurunu geniş biçimde ele almaktadır. İnsancılık kuruluşların yalnızca maddi boyutlarla ilgili değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel koşullarla ilgili olarak da bir gelişim sağlamaya istekli olmalarını ifade etmektedir Kendini gerçekleştirmeye, sağlıklı insan ilişkilerinin teşvikine veya motive edici işyerlerinin ortaya çıkarılmasına imkân sağlayan liderlik tarzlarının geliştirilmesi ile örgütlerdeki insanların çeşitli ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, insan onurunun bir koşuludur. Ekonomi temelli teorilerin kısmen ele aldığı bu kapsam, bütüncül bir insani gelişme perspektifi üzerinden insana yakışır işler ve maaşlar yanında

kendini gerçekleştirme gibi imkanları da çalışanlara hak olarak sunmaktadır (Amillano, Baniandrés ve Gartzia, 2020, s.57-58). Böylesi bir yönetim anlayışının en önemli ayaklarından biri de erdemli liderliktir. Etik değerlere bağlı liderliğin iş tatmini ve örgütsel uyum üzerinde etkili olduğu (Qing, Asif, Hussain ve Jameel: 2019) bilinmektedir. Hendriks ve arkadaşları (2020b) yaptıkları çalışmada, daha erdemli liderlerinin olduğunu algılayan astların liderlerine daha fazla güvendiğini ve buna bağlı olarak daha yüksek iş bağlılığı, iş tatmini ve işle ilgili etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bu durum çalışanlarının birey-örgüt uyumunu ve iş tatminini artırmak isteyen kuruluşların, erdemli liderliği ve bunun çalışan algılarını teşvik etmekten büyük ölçüde fayda sağlayabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda çalışmamızın amacı erdemli liderliğin birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir.

## **Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde Erdemli liderlik, birey örgüt uyumu ve iş tatmini konuları hakkında teorik bilgiler paylaşılacaktır.

## **Erdemli Liderlik**

Uzun zamandır yürütülen liderlik araştırmaları ve eğitimlerine rağmen, elde edilen etkiler güçlü görünmemekte, kimi işletmelerdeki "bağlantısızlık, hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik" durumu varlığını sürdürmektedir. Dahası, yeni bir liderlik tarzı ortaya konulmadığı gibi, çok sayıda kötü davranış ve zorlu çalışma ortamı bildirilmeye devam etmektedir. İşyerlerinin insani değerler yerine insan faaliyetlerinin ortaya çıkardığı ürünlere odaklandığı, modern ve teknik araçlarla elde edilen mantık ve kuralların insan dünyasına uygulanarak insan doğasına egemen kılındığı, çalışanların anonim ve araçsal bir muamele görüp işlevsel veya üretken bir role indirgenme hissini paylaştığı ortam; anti-sosyallik, saldırganlık, düşmanlık, özsaygı düşüklüğü veya moral bozukluğu şeklinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. İki asırlık bir geçmişe sahip olan matematiksel mekanik modeli tüm ekonomi disiplinine uygulayıp, niceliksel analize odaklanarak onu tüm metafizik,

teolojik ve ahlaki kaygılardan yavaş yavaş arındırma anlayışı, pozitivist nicel alan dışında kalan hemen her şeyi bilim dışı addetmektedir. Üstelik bu değerlerden arınmış ve mutlak kâr hedefli tutum çalışanlara ve müşterilere boyun eğdirerek, materyalist felsefesini yumuşak şiddetin birçok biçimiyle hayata geçirmektedir (Sarnacki, 2020, s.77-78). Daha da önemlisi ekonomik değer endeksli bu tip faaliyetler bir yandan ahlaki değerlerin ortaya çıkışını engellerken, bir yandan da ekonomik değeri baskılamaktadır. Bir başka deyişle değer yaratımında erdem/ahlak hedefli yaklaşım artan ekonomik ve sosyal çıktılar sağlarken, ekonomik hedefli yaklaşım her ikisinde de azalmaya neden olmaktadır (Meyer ve Hühn, 2020, s.274-275).

Bu açmazın anahtarı karakter temelli bir liderliğin hayata geçirilmesine bağlı görünmektedir. Nitekim son birkaç on yıldır örgüt bilimi alanında çalışan psikologlar, karakterin liderlik üzerindeki etkisi konusunu daha yoğun biçimde ele almaktadırlar (Thompson ve Riggio, 2010, s.211). Esasen liderlik, karakter ve erdemler arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Karakter yapılan ahlaki ve etik tercihlerde ortaya çıkan bir özellik olup, erdemli davranışlar karakterin merkezinde yer almaktadır (Sarros, Cooper ve Hartican, 2006, s.683). Liderlerin karakteri ise onların hedefleri ve çeşitli durumlarda yaptıkları tercihleri belirlemektedir. Liderle birlikte örgüt ve astların üretimleri ile davranışlarını biçimlendirme gücüne sahip olan hedef ve tercihlerin erdemli liderlik noktasındaki konumu; etik liderlik, hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderliğin deontolojik ve teleolojik kökenlerinden farklı olarak karakter eksensidir (Hendriks vd. 2020a, s.952). Üstelik liderliğin bu yönü son dönemde keşfedilmiş bir şey de değildir. Binlerce yıldır erdemli davranışlara yönlendiren bir karakterin iyi liderliğin özünü oluşturduğuna dair tespitler yapılagelmiştir. Çin'den Antik Yunan ve Doğu felsefesine kadar neredeyse tüm dünya coğrafyasını etkilemiş olan erdemli liderlik, önemli bir teorik birikimin ürünüdür.

Örneğin; idarenin yalnızca bürokratik bir faaliyet değil aynı zamanda ahlaki bir pratik uygulaması olduğunu belirten (Li, 2009, s.533) Konfüçyüs'ün etik üzerine düşüncelerini içeren dört metinden Seçmeler ve Mencius'da bahsedilen 50'den fazla erdem içinde insancılık, adalet/doğruluk, ritüeller, ihtiyat ve doğruluk ana (cardinal) erdemlerdir (Hackett ve Wang, 2012, s.870). Konfüçyüs; "erdemle yönetilen ve

yerinde kurallarla idare edilen insanlarda hayâ duygusunun gelişeceğini ve iyi bir karaktere erişeceklerini” belirtmektedir (Wang ve Hackett, 2016, s.321). Sokrates ise erdemli olmak için neler yapılması gerektiğine hayatını adanmış biri olarak; erdemli olmak için erdem peşinden gitmek, onu araştırmak gerektiğini belirtmektedir. Sokrates’e göre erdemi anlamak için onun unsurları olan ölçülülük, adalet, cesaret ve doğruluk gibi kavramların anlaşılması gerekmektedir (Akarsu, 1962, s.60). Erdemli liderlerin bilge filozof-liderlere; erdemsiz olanların ise korkunç tiranlara dönüşeceğini ileri süren (Bauman, 2018, s.251) Platon’a göre ise erdem bir bütündür ve felsefe erdem temeli olan iyi idesine ulaşmayı temel gaye edinmiştir. İyi idesi bilinene bilinme, bilene bilme ve var olana varlık kazandırma gücüne maliktir. İyilik ve kötülüklerin kaynağına ve varlığına dair bilgiye sahip olan kişi erdem bütününe de erişmiş olacaktır (Bingöl, 2015, s.184).

Eudemonia (etik, gelişim ve iyi yaşam felsefesi) ile bugünün psikoloji ve sosyal bilimler alanından pek çok alanını bir araya getiren (Bier ve Sherblom, 2020, s.5) Aristo’ya göre birinin kendi başına ya da en iyi yaptığı şey olan erdem, bir işlevi olan kişinin iyi olması ve işi ne ise onu iyi yapmasıdır. Bu bakımdan erdem amacıyla bütünleşerek o amaç doğrultusunda mükemmelleşmeyi ve tamamlanmayı, böylece doğasına uygun hale gelmeyi ifade etmektedir (Molacı, 2018, s.42). Yaşanılabilir bir yer; cahil, bozuk, karakteri değişmiş ya da doğru yolu bulamamış şehirleri değil, erdemli şehir olarak tasvir eden ve organizmacı bir yaklaşımla onun merkezine bir bedendeki kalp gibi yöneticiyi yerleştiren Farabi ise, erdemli lideri bir hayat kaynağı olarak görmektedir. Yönetici bu konuma gelmekle şerefli eylemler gerçekleştirerek idare etme, emri altındakileri mutluluğa erişirme imkanına sahiptir (Demirel, 201, s.364).

Wang ve Hackett (2016) Konfüçyüs ve Aristo’nun fikirleri çerçevesinde şekillendirdikleri erdemli liderliğin kapsamını aşağıda verilen tablodaki gibi sunmaktadır:

**Tablo 1. Liderlik Erdemleri**

<b>Konfüçyüs Çerçevesi</b>	<b>Aristo Çerçevesi</b>
<b>Cesaret</b> İnsanların korkunun üstesinden gelmesine yardım etmek. İnsancılık, doğruluk ve ritüeller birlikte doğru şeylerin doğru zamanda doğru şekilde uygulanmasını sağlar.	Doğru şeyleri, doğru zamanda, doğru amaç için ve doğru şekilde yapmaktan korkmamak.
<b>Denge</b> Kaynağı ne olursa olsun zevk ve acıya yönelik duygusal tepkilerin kontrolünü vurgular.	Kişisel sağlık, zindelik ve iştahtan kaynaklanan zevk ve acı ile ilgili dengelilik.
<b>Adalet</b> Bir eylemin ahlaki olarak doğru veya yanlış olduğuna ilişkinidir ve insanları neyin yapılması gerektiği konusunda bilgilendirir.	İnsanlara yapılacak doğru şeyin (diğerlerine adil davranmak) ne olduğunu gösterir.
<b>İhtiyat</b> Çevrenin değerlendirilmesi, gerçeğin tanınması ve doğru (veya iyi) eylemlerin yargılanması ile ilgilidir.	Çevrenin değerlendirilmesi, gerçeğin tanınması ve doğru (veya iyi) eylemlerin yargılanması ile ilgilidir.
<b>İnsancılık</b> İnsanları diğerlerine "iyilik yapmaya" sevk etmek.	İnsanların başkalarına "iyi" davranmasının yolunu açar.

*Kaynak: Wang ve Hackett, 2016: s. 324'den uyarlanmıştır.*

Tabloda yer alan ve erdemli liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Wang ve Hackett, 2020, s.5):

- **Cesaret:** Liderlerin "doğru" olduğuna inandıkları şeyi korkmadan yapmalarını sağlar.
- **Dengeli/Ölçülü olmak:** Liderlerin duygusal tepkilerini ve kendini tatmin etme arzularını kontrol etmelerine yardımcı olur.
- **Adalet:** Başkalarının haklarının saygılı bir şekilde tanınmasına ve korunmasına, tektip ve objektif standartlara uygun olarak adil bir şekilde muamele etmeye yönlendirir.
- **İhtiyat:** Liderlerin "doğru" yargılarda bulunmalarına ve "doğru" hedeflere ulaşmak için "doğru" araçları seçmelerine olanak tanır.
- **İnsancılık:** Liderlerin başkalarına olan sevgisinin, ilgisinin ve saygısının temelinde yer alır.

Neticede erdemli liderler yüksek derecede kişisel bütüncüllük, terbiye ve özveri sahibi olup, başkalarına örnek olmak için sosyal normlara ve erdemlere uygun davranışlar sergilemektedirler. Yetkilerini yalnızca kişisel çıkar amaçlı değil, aynı zamanda çalışanlar ve yerel topluma da

fayda sağlayacak şekilde kullanırlar (Gao, Arnulf ve Kristoffersen; 2011, s.58). Erdemli liderler, yüksek güven inşa eden ve başkalarının bağlılığını kazanan örgütsel ilişkiler ve sistemler oluşturarak tüm taraflar için zenginlik ve değer yaratma faaliyetini optimize etmeye çalışan etik görevlilerdir. Bu görev anlayışını rehber edinen yöneticiler kendinden daha yüksek konumdaki bir kişiye/şeye karşı sorumluluk duygusunu içindedirler (Caldwell, Hasan ve Smith, 2015, s.1182).

### **Birey-Örgüt Uyumu**

Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin çalışanlarını önemli bir insan kaynağı olarak görmesinin giderek artması neticesinde birey-örgüt uyumunun çalışanların çalışma tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerine odaklanan örgütsel davranış ve personel yönetimi alanlarına dönük akademik ilgi de giderek artmaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006; Cooper-Thomas ve Wright, 2013; Peng vd., 2014; Chen vd., 2016). Birey-örgüt uyumu özellikle çalışanların işten ayrılma niyetini, çalışma tutumunu, örgütsel vatandaşlık davranışını, etik davranışını ve iş performansını önemli ölçüde etkilediğinden hem akademik hem de pratik yönetim alanlarında dikkat çekmektedir (Kristof, 1996; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Jansen ve Kristof-Brown, 2006; Elfenbein ve O'Reilly, 2007; Liu vd., 2010, s.615).

Birey-örgüt uyumu, “bireyin değerlerini, kişiliğini, tutumlarını, ihtiyaçlarını ve hedeflerini örgütsel talepler, kültür ve değerlerle eşleştirmeyi” gerektirmektedir (Akhtar vd., 2019, s.314). Literatürde yaygın olan kabul gören Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005) tanımına göre birey-örgüt uyumunun üç bileşeni vardır. Bunlardan birincisi, çalışanların kişilikleri ile organizasyonun özellikleri arasındaki benzerliktir. İkincisi, çalışanlar ve organizasyon arasındaki hedeflerin uyumluluğudur. Üçüncü bileşen ise çalışanların değerleri ile organizasyon kültürü arasındaki tutarlılıktır (Liu vd., 2010, s.616).

Birey-örgüt uyumu, bir kişi ile kuruluş arasındaki eşleşme olarak tanımlanmakta ve bir kişi ile kuruluşun benzer özellikleri paylaşma ve / veya birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesini vurgulamaktadır. Birey-örgüt uyumu, çalışanların ilgi duyduğu bir iş kaynağı olmakla



birlikte iş hedeflerine ulaşmalarını sağladığı için benzer değerleri ve tercihleri paylaştıkları kuruluşlarda kalmalarına neden olmaktadır. Birey-örgüt uyumu, bireysel gelişim ve optimal işleyişle ilişkili olan uyum duygusu çalışanların ilişkiye duyulan ihtiyaç gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı için aynı zamanda bir iş kaynağıdır. Bu nedenle, yüksek düzeyde birey-örgüt uyumuna sahip çalışanlar, iş rollerinde kendini gerçekleştirme duygusu yaşamakta (Alfes vd., 2016, s.1325) ve örgütsel çekicilik, çalışanları elde tutma, işverenlerin seçim kararları ve çalışanların işle ilgili tutumları ve eylemleri ile ilişkilendirilmektedir (Liu vd., 2010, s.616).

Birey-örgüt uyumu teorisi, bireylerin özellikleriyle uyumlu olma potansiyeline sahip örgütlerin özellikleri olduğunu ve bireylerin tutum ve davranışlarının bireyler ve kuruluşlar arasındaki ahenk veya “uyum” derecesinden etkileneceğini öne sürmektedir. Birey-örgüt uyumunun bireyler ve organizasyonları arasındaki uyumu içerdiği konusunda genel fikir birliğine rağmen, bu uyumluluğun tam doğası, birey-örgüt uyumunu tanımlamada çok fazla kafa karışıklığına neden olmaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006, s.390). Kristof-Brown vd. (2005) birey-örgüt uyumunu operasyonel hale getirmede ana yaklaşım olarak değerlere ve değer uyumuna daha fazla odaklanması gerektiğine dikkat çekmekte, ancak bunun tek yaklaşım olmadığını da belirtmektedirler (Morley, 2007, s.111). Birey-örgüt uyumu, “değer uyumu, hedef uyumu, ihtiyaç-tedarik uyumu ve talep yetenekleri uyumu” gibi farklı yönlerden tanımlanmıştır. Birey-örgüt uyumunun en sık değerlendirilen boyutu olan değer uyumu, örgütsel değerler ile örgütün çalışanlarının değerleri arasındaki benzerliği içermektedir. Bu nedenle hedef uyumunun, kuruluşun hedefleri ile kuruluşun çalışanlarının hedefleri arasındaki benzerliği içermekte ve iş performansı gibi bireysel hedefe ulaşma ve bağlılık gibi bireysel tutumlar ile ilgili olması beklenmektedir. İhtiyaç-tedarik uyumu, örgütün bir bireyin ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanabilirken, talep yetenekleri uyumu ise bir bireyin özellikleri örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006: s.390-391). Bireyin uyumu çeşitli şekillerde kavramsallaştırılsa da genellikle literatürde değerlere uygun bakış açısından ele alınmaktadır (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2015; van Loon, Vandenabeele ve Leisink, 2017; Kerse, 2019).

Birey-örgüt uyumu teorisinde çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki uyuma odaklanılmaktadır (Choi vd., 2017: s. 54). Birey-örgüt uyumu tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bütünleştirici uyum, bir çalışanın kişisel özelliklerinin kuruluşun özellikleriyle uyumlu olduğunda ortaya çıkan durumu tanımlamaktadır (Liu vd., 2010, s.617). Başka bir ifadeyle uyum, bir kişinin bir kuruluşa benzer beceriler, değerler ve bakış açıları getirdiği durumlarda bütünleştirici uyum gerçekleşmektedir (Choi vd., 2017, s.54). Çalışanın özellikleri başkaları tarafından bırakılan boşlukları doldurursa veya psikolojik ihtiyaçları çalışma ortamının özellikleriyle karşılandığı zaman ise tamamlayıcı uyum sağlanmaktadır (Liu vd., 2010, s.617). Uyum, bir kişinin bir kuruluşa yeni ve benzersiz beceriler, değerler ve bakış açıları getirdiği durumlarda ise tamamlayıcı uyum gerçekleşmektedir (Choi vd., 2017, s.54). Uyum ister bütünleştirici ister tamamlayıcı olsun, uyum ne kadar iyi olursa çalışanlar o kadar mutlu olacaktır (Liu vd., 2010, s.617).

Birey-örgüt uyumu, bireysel ve örgütsel özellikler arasındaki bir eşleşmeye ilişkindir. Yüksek derecede birey-örgüt uyumu elde etmek, rekabetçi zorluklarla başa çıkmak için gerekli olan yüksek esnekliğe ve örgütsel bağlılığa sahip işgücünü elde tutmanın anahtarı olarak görülmektedir. Sonuç olarak, birey-örgüt uyumu çalışmalarında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi kişinin işine yönelik değerlendirici eğilimleri olarak tanımlanan iş tutumları en sık incelenen sonuçlar arasında yer almaktadır (Verquer vd., 2003; Silverthorne, 2004; Ambrose vd., 2008; Chen vd., 2016).

## **İş Tatmini**

Pek çok ülke, kültür, meslek grubu ve çalışan düzeyini kapsayan (Thompson ve Phua, 2012, s.276) ampirik çalışmaların çeşitli araçlarla ölçümlemeye odaklandığı iş tatmini (Berg, 1999, s.114) dinamik bir konsept olup, örgütlerin bu tatmin üzerinde etkili olan faktörlerle ilgilenmesi gerekmektedir. Bunun temel nedeni ise bir kez sağlandığında, iş tatmininin korunmasının gerekmesidir. Zira pekiştirilmeden, konsolide olması için bir çaba harcanmadan beklenen süre iş tatmini algısında bir düşüşe neden olabilecektir (Yenihan, 2014,

s.174; Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020, s.312). Kişinin işini ve deneyimlerini (Resnick ve Bond, 2001, s.12) ya da bir başka deyişle iş ve işin şartlarını (Cerit, 2009, s.605) değerlendirmesinin sonucu ortaya çıkan memnuniyet veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilen iş tatmini, işle ilgili davranışları etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İş tatmininden etkilenen bu davranışlardan bazıları devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen ve kayba neden olan tutumlardır (Piko, 2006, s.312; Rouleau vd. 2012, s.3).

Araştırmalar, iş yeri mutluluğunun muhtemelen en bilenen ve en sık işlenen unsurlarından biri olan (Wright ve Bonett, 2007, s.143) iş tatmini üzerinde genellikle; ödeme, terfi, yöneticiler, ek fırsatlar, olası ödüller, operasyonel prosedürler, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim olmak üzere dokuz iş boyutunun etkili olduğuna işaret etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s.205-206). İş tatminini etkileyen etmenlerin sayısını ve çeşidini artırmak mümkün olmakla birlikte (Yüksel, 2005, s.306) bunları kişisel ve iş koşullarından kaynaklanan iki ana faktöre bağlamak mümkündür (Bayrak Kök, 2006, s.293). Bu bakımdan iş tatmini, bir organizasyon çalışanının yapılan işin özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumdur. İşten duyulan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi bu olumlu duygu ile ilişkilidir (Adams ve Bond, 2000, s.538; Yücekaya ve Gümüş, 2020, s.46).

Duygusal durum ele alındığında, modern yönetim yaklaşımının en önemli konularından biri olduğu görülen (Çöp ve Doğanay, 2020, s.38) iş tatminine ilişkin bir başka faktör sınıflandırması (Abramis, 1994, s.1413) gündeme gelmektedir. Bu konuda 1959'da Herzberg ve Mausner tarafından formüle edilen çift faktör kuramı, memnuniyet ve tatminsizliğin farklı iki fenomen olduğunu ortaya koymaktadır. Sorumluluk ya da başarı hissi gibi işe ve işin doğasına içsel olan faktörler motive ediciler olarak adlandırılmaktadır. İşin ödeme, iş güvenliği veya yönetim gibi dışsal faktörleri ise memnuniyetsizliği etkilemekte ve hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır (Lu, While ve Barribal, 2005, s.212; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s.42; Perrachione, Rosser ve Peterson, 2008; Kahyaoğlu ve Akca, 2020, s.228).

Çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ya da tatminsizlik hem kendisinin mutluluğu hem de organizasyon için üretkenliği açısından

büyük önem taşımaktadır (Amiot, 2006, s.556; Karcioğlu ve Akbaş, 2010, s.140; Kâhya, 2013, s.36; Sökmen, 2020, s.2134). Bununla birlikte bir iş tatmini durumundan bahsedebilmenin en temel şartı, bu anlamdaki değerlendirmenin kapsamının iş ile sınırlandırılmış olmasıdır. Dolayısıyla iş tatmini hayata ilişkin bir genel memnuniyet ile aynı şeymiş gibi algılanmamalıdır (Wright ve Bonett, 2007, s.143).

Ele alınan literatür, birey-örgüt uyumu ve iş tatmininin örgütsel başarının önemli etkenleri arasında yer aldığını göstermektedir. Sosyal alana dair her olgu gibi bahse konu faktörlerin de tek bir etkenin tesiri altında olduklarını ileri sürmek pek mümkün değildir. Nitekim bireysel ve sosyal derinlikleri olan bireysel algılar, başta psikolojik ve çevresel faktörler olmak üzere çeşitli algılardan etkilenmekte ve bunları etkilemektedirler. Bu çalışmada araştırılacak etkileşim ise çalışanların örgüte katkılarını etkileyen birey-örgüt uyumu ve iş tatmini algıları ile yine kendilerinin örgütü yönetenlerin erdemlilik derecesine ilişkin algıları arasındaki etkileşimdir. Bu çerçevede alan araştırması ile elde edilen veriler; katılımcıların erdemli liderlik algısının birey-örgüt uyumu ve iş tatmini algıları üzerinde etkisini analiz etmek üzere değerlendirilecektir. Katılımcıların demografik özelliklerinin değişen algılar ile ilişkisi olup olmadığı ise analizler ile cevaplanmaya çalışılacak bir diğer araştırma sorusudur. Çalışmaya bu yönde bir araştırma sorusunun eklenmesinin nedeni ise demografik özellikleri bakımından farklı dağılım gösterebilen örneklem grupları arasında ortaya çıkabilecek algı farklılıklarının gözlemlenmesidir.

## Yöntem ve Örneklem

Bu çalışmada erdemli liderlik algısının birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, 8 adedi demografik özellikleri görmeye yönelik, 42 adedi ölçek ifadeleri olmak üzere 50 maddeden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Erdemli liderlik ölçeği 18, iş tatmini ölçeği 20, ve birey örgüt uyumu ölçeği 4 ifade içermektedir. Erdemli liderlik ölçeği, Wang ve Hackett'in (2016) çalışmasından dilimize çevrilen ifadelerden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği, Weiss, Davis ve England (1967) tarafından oluşturulan anketin kısa biçimidir. Ayrılma niyetiyle ilgili

ifadelerden oluşan üçüncü ölçek ise Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian'ın (1997) çalışmasından uyarlanmıştır.

Anket formları katılımcılara rastgele örneklem yöntemine göre ve online olarak, 2021 yılının 16-20 Ocak tarihleri arasında uygulanmıştır. Alan araştırmasına geçilmeden Etik Kurul izni için başvuru yapılmış, Şırnak Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'nın 31.12.2020 tarih ve 2020/74 sayılı kararıyla alan çalışmasında etik yönünden bir sakınca bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışmanın evrenini Şırnak ilindeki okul öncesi, ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni ile uyumlu şekilde söz konusu öğretmenlerce özenli şekilde ve eksiksiz doldurulan 145 anket analiz sürecine dahil edilmiştir. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) kullanılarak analiz edilmiştir. Verilere frekans analizi, ANOVA, t testi, Pearson korelasyon ve Regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar çalışmanın bulgular bölümünde verilmektedir.

## Bulgular

Alan araştırmasına dahil olan katılımcılar devlet okullarında çalışan öğretmenlerdir. Analiz aşamasında ilk olarak örneklemin demografik özelliklerine göre dağılımlarını belirlemek üzere frekans analizi kullanılmış olup, tespit edilen demografik dağılımlar aşağıda verilmiştir.

*Tablo 2. Demografik Değişkenler*

Yaş Grupları	Frekans	Oran	Eğitim Düzeyi	Frekans	Oran
23-25 arası	30	20,69%	Lisans	142	97,93%
26-28 arası	50	34,48%	Lisansüstü	3	2,07%
29-30 arası	34	23,45%	<b>Okul Türü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>
31 ve üzeri	31	21,38%	Anaokulu	12	8,28%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>	İlkokul	50	34,48%
Kadın	103	71,03%	Ortaokul	60	41,38%
Erkek	42	28,97%	Lise	23	15,86%
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>	<b>İstihdam Tipi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>
Evlü	52	35,86%	Sözleşmeli	98	67,59%
Bekar	93	64,14%	Kadrolu	47	32,41%
<b>Gelir Grupları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran</b>
4000 TL ve altı	44	30,34%	1 yıldan az	29	20,00%
4001-4500 TL arası	70	48,28%	1-5 yıl arası	110	75,86%
4501 TL ve üzeri	31	21,38%	6-10 yıl arası	6	4,14%

Katılımcılar genel olarak genç öğretmenlerdir. 30 yaşın üzerindeki katılımcıların örneklem içindeki oranı %21,38'dir. Kadınların ve bekarların ağırlıkta olduğu katılımcıların gelir durumları birbirinden fazla uzaklaşmamaktadır. Bu durumun temel sebebinin kamu kurumlarında uygulanan ücret rejimi olduğu düşünülmüştür. Lisansüstü öğrenim görmüş olan katılımcı sayısı oldukça düşük olup, katılımcıların önemli bir kısmı ilkököl ve ortaokul öğretmenidir. Örneklemün üçte ikisi sözleşmeli statüde çalışmaktadır ve dörtte üçü 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahiptir.

Analiz aşamasında kullanılan ikinci test güvenilirlik testidir. Söz konusu testin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirliği**

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Erdemli Liderlik	18	0,956
Birey-Örgüt Uyumu	4	0,870
İş Tatmini	20	0,920

Alan araştırmasında kullanılan erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,956, 0,870 ve 0,920'dir. Likert tarzı ölçeklerde sıklıkla kullanılan bu test (Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s.63) ile tespit edilen bu katsayılar ölçeklerin güvenilir ve kendi içinde tutarlı (Gaur ve Gaur, 2009, s.134) olduklarını göstermektedir.

Erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini algılarına göre demografik değişkenler temelinde belirlenen gruplar arasındaki farklılıkların analizinde kullanılacak olan testleri belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.

**Tablo 4. Ölçeklerin Normallik Dağılımları**

Ölçek	Ortalama	Std Sapma	Skewness/Kurtosis	Std Sapma	
Erdemli Liderlik	3,8448	0,05317	Çapraşıklık	-0,490	0,201
			Basıklık	+0,629	0,400
Birey-Örgüt Uyumu	3,8500	0,05777	Çapraşıklık	-0,874	0,201
			Basıklık	+1,967	0,400
İş Tatmini	3,6838	0,04885	Çapraşıklık	-0,286	0,201
			Basıklık	+0,270	0,400

Normallik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin çapraşıklık ve basıklıkları +2,00 ve -2,00 arasında değerler almıştır. Bu durum verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (George ve Mallery, 2016, s.114). Bu sonuç ışığında verilerin analizinde parametrik testler kullanılması uygun olacaktır.

**Tablo 5. Yaş Grupları Bazında Ortalama Farklılıkları**

Erdemli Liderlik			Birey Örgüt Uyumu			İş Tatmini		
Ort. Kare	Gr. Ar.	0,577	Ort. Kare	Gr. Ar.	1,276	Ort. Kare	Gr. Ar.	0,758
	Gr. İçi	0,406		Gr. İçi	0,467		Gr. İçi	0,337
F		1,419	F		2,733	F		2,429
Anlamlılık		0,240	Anlamlılık		0,046	Anlamlılık		0,085

ANOVA testi sonuçlarına göre; erdemli liderlik ve iş tatmini algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Birey örgüt uyumu açısından ise yaş gruplarının algı farklılıkları ise istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Aşağıda ANOVA testine ardıl olarak uygulanan Gabriel testi bulguları yaş grupları bazında verilmiştir.

**Tablo 6. Gelir Grupları Bazında Birey Örgüt Uyumu Ortalamaları**

Birey Örgüt Uyumu	
Okul	Ortalama
3-30 arası	3,6324
31 ve üzeri	3,7258
23-25 arası	3,9333
26-28 arası	4,0250

Tablodan da anlaşılacağı üzere yüksek yaş grubunun birey örgüt uyumu algıları daha genç katılımcılara oranla daha düşüktür. Bu durumun katılımcı grubu içerisinde genç öğretmenlerin ağırlıkta olmasına bağlanması mümkündür. Bir başka ifadeyle, katılımcılar kendi yaşlarına daha yakın bireylerin bulunduğu grupta daha yüksek bir uyumluluk algılama eğilimindedir.

**Tablo 7. Gelir Grupları Bazında Ortalama Farklılıkları**

Erdemli Liderlik			Birey Örgüt Uyumu			İş Tatmini		
Ort. Kare	Gr. Ar.	0,495	Ort. Kare	Gr. Ar.	0,386	Ort. Kare	Gr. Ar.	0,566
	Gr. İçi	0,409		Gr. İçi	0,485		Gr. İçi	0,343
F		1,21	F		0,796	F		1,652
Anlamlılık		0,301	Anlamlılık		0,453	Anlamlılık		0,195

Test sonuçlarına göre; erdemli liderlik, birey örgüt uyumu ve iş tatmini algıları bakımından gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8. Okul Türleri Bazında Ortalama Farklılıkları**

Erdemli Liderlik			Birey Örgüt Uyumu			İş Tatmini		
Ort. Kare	Gr. Ar.	2,143	Ort. Kare	Gr. Ar.	0,455	Ort. Kare	Gr. Ar.	1,346
	Gr. İçi	0,373		Gr. İçi	0,484		Gr. İçi	0,325
F		5,746	F		0,940	F		4,143
Anlamlılık		0,001	Anlamlılık		0,423	Anlamlılık		0,008

ANOVA testi sonuçlarına göre; birey örgüt uyumu bakımından çalışılan okul türlerine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ( $p>0,05$ ). Erdemli liderlik ve iş tatmini algıları noktasında ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p<0,05$ ). Aşağıda her iki ölçüğe göre belirlenen ortalamalar görev yapılan okul bazında verilmiştir.

**Tablo 9. Okul Türüne göre Erdemli Liderlik ve İş Tatmini Ortalamaları**

Erdemli Liderlik		İş Tatmini	
Okul	Ortalama	Okul	Ortalama
Lise	3,6957	Lise	3,4500
Ortaokul	3,7463	Ortaokul	3,6658
İlkokul	3,8722	İlkokul	3,6980
Anaokulu	4,5093	Anaokulu	4,1625

Tabloda görüldüğü üzere; görev yapılan okul verilen eğitim düzeyi bakımından yükseldikçe katılımcıların hem erdemli liderlik algısı hem de iş tatmini düşmektedir. Erdemli liderlik algısına ilişkin durumun branş bazlı çalışma oranı arttıkça idarecilerin tutumlarına dair gözlem yapma olanağının artmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. İş tatminindeki düşüşün ise bahsedilen nedenle birlikte, yaşça daha büyük



oldukları için daha yorucu olabilen öğrencilerden de kaynaklanıyor olması mümkündür.

**Tablo 10. Çalışma Süreleri Bazında Ortalama Farklılıkları**

Erdemli Liderlik			Birey Örgüt Uyumu			İş Tatmini		
Ort. Kare	Gr. Ar.	0,942	Ort. Kare	Gr. Ar.	1,431	Ort. Kare	Gr. Ar.	2,424
	Gr. İçi	0,402		Gr. İçi	0,471		Gr. İçi	0,317
F		2,342	F		3,042	F		7,652
Anlamlılık		0,100	Anlamlılık		0,051	Anlamlılık		0,001

Erdemli liderlik ve iş tatmini açısından çalışma süreleri noktasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ) ANOVA testi sonuçları ölçekler arasından yalnızca iş tatmini algıları noktasında çalışma sürelerine göre oluşturulmuş gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa işaret etmektedir ( $p<0,05$ ). Aşağıdaki tabloda gelir gruplarına göre iş tatmini algısı ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 11. Çalışma Süreleri Bazında İş Tatmini Ortalamaları**

İş Tatmini		Ortalama
Okul		
6-10 arası		3,2500
1-5 yıl arası		3,6191
1 yıldan az		4,0190

Elde edilen bulgulara göre çalışma süresi yükseldikçe iş tatmini düşmektedir. Bu durumun mesleki süreç içerisinde tecrübeye dayalı olumlu bir gelişme beklentisinden kaynaklanması olasıdır. Bununla birlikte kamu kurumlarında genel olarak tecrübenin işin niteliği ve getirileri noktasında farklılıklar oluşturmadığı da açıktır.

**Tablo 12. Cinsiyet Grupları Bazında Ortalama Farklılıkları**

		Değişkenlerin Eşitliği Levene Testi		Ortalama Eşitliği t-testi				
		F	Anl.	t	df	Anl. (çift yönlü)	Ort. Farkı	Std. Sapma
Erdemli Liderlik	Eşit Değ. Var.+	3,601	0,060	1,156	143	0,250	0,135	0,117
	Eşit Değ. Var.-			1,048	62,866	0,299	0,135	0,129
Birey Örgüt Uyumu	Eşit Değ. Var.+	0,166	0,685	0,381	143	0,704	0,049	0,128
	Eşit Değ. Var.-			0,390	80,273	0,698	0,049	0,125
İş Tatmini	Eşit Değ. Var.+	6,683	0,011	1,507	143	0,134	0,162	0,107
	Eşit Değ. Var.-			1,358	62,311	0,179	0,162	0,119

Bağımsız iki örneklem T testi sonuçlarına göre erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini algıları bakımından cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $0,134 > p > 0,704$ ).

**Tablo 13. Medeni Durumlar Bazında Ortalama Farklılıkları**

		Değişkenlerin Eşitliği Levene Testi		Ortalama Eşitliği t-testi				
		F	Anl.	t	df	Anl. (çift yönlü)	Ort. Farkı	Std. Sapma
<b>Erdemli Liderlik</b>	Eşit Değ. Var.+	2,659	0,105	-0,356	143	0,722	-0,040	0,111
	Eşit Değ. Var.-			-0,342	93,888	0,733	-0,040	0,116
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	Eşit Değ. Var.+	0,169	0,682	-0,983	143	0,327	-0,118	0,120
	Eşit Değ. Var.-			-1,016	116,164	0,312	-0,118	0,117
<b>İş Tatmini</b>	Eşit Değ. Var.+	1,159	0,283	-0,354	143	0,724	-0,036	0,102
	Eşit Değ. Var.-			-0,346	98,292	0,730	-0,036	0,105

Tablodan da anlaşılacağı üzere her üç ölçek bakımından medeni duruma göre oluşturulan grupların algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $0,1312 > p > 0,733$ ).

**Tablo 14. Eğitim Düzeyleri Bazında Ortalama Farklılıkları**

		Değişkenlerin Eşitliği Levene Testi		Ortalama Eşitliği t-testi				
		F	Anl.	t	df	Anl. (çift yönlü)	Ort. Farkı	Std. Sapma
<b>Erdemli Liderlik</b>	Eşit Değ. Var.+	0,085	0,771	-2,067	143	0,041	-0,764	0,369
	Eşit Değ. Var.-			-2,522	2,13	0,120	-0,764	0,303
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	Eşit Değ. Var.+	0,395	0,531	-1,645	143	0,102	-0,664	0,403
	Eşit Değ. Var.-			-2,254	2,166	0,143	-0,664	0,294
<b>İş Tatmini</b>	Eşit Değ. Var.+	0,030	0,862	-0,345	143	0,731	-0,119	0,344
	Eşit Değ. Var.-			-0,297	2,062	0,794	-0,119	0,400

Sahip olunan eğitim düzeylerine göre yapılan analizler birey-örgüt uyumu ( $p=0,531/0,102$ ) ve iş tatmini ( $p=0,862/0,794$ ) noktasında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığına; erdemli liderlik ( $p=0,771/0,041$ ) algısı bakımından anlamlı bir farka ve lisansüstü öğrenim gören katılımcıların ortalamasının daha yüksek ( $0,764$ ) olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 15. Kadro Tipleri Bazında Ortalama Farklılıkları

		Değişkenlerin Eşitliği Levene Testi		Ortalama Eşitliği t-testi				
		F	Anl.	t	df	Anl. (çift yönlü)	Ort. Farkı	Std. Sapma
<b>Erdemli Liderlik</b>	Eşit Değ. Var.+	1,339	0,249	1,606	143	0,111	0,181	0,113
	Eşit Değ. Var.-			1,551	83,252	0,125	0,181	0,117
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	Eşit Değ. Var.+	0,271	0,603	2,250	143	0,026	0,274	0,122
	Eşit Değ. Var.-			2,236	89,391	0,028	0,274	0,123
<b>İş Tatmini</b>	Eşit Değ. Var.+	0,537	0,465	2,371	143	0,019	0,244	0,103
	Eşit Değ. Var.-			2,332	87,000	0,022	0,244	0,105

Bağımsız iki örneklem t-testi sonuçlarına göre; istihdam türüne göre oluşturulan grupların algısı ise erdemli liderlik açısından anlamlı bir farklılığa işaret etmezken ( $p=0,249/0,111$ ), birey örgüt uyumu ( $p=0,603/0,026$ ) ve iş tatmini ( $p=0,465/0,019$ ) söz konusu olduğunda anlamlıdır. Buna göre sözleşmeli statüde çalışanların birey örgüt uyumu ve iş tatmini algıları küçük farklarla da olsa (0,27389 ve 0,24361) kadrolu katılımcılardan daha yüksektir. Şaşırtıcı bir duruma işaret eden bu bulgu, sayıca diğer grubu ikiye katlayacak derecede çoğunluktaki katılımcıların sözleşmeli statüde olması gerçeği ile birlikte değerlendirildiğinde bir anlam kazanmaktadır. Öyle ki dezavantajlı da olsa örgütün çoğunluğu ile benzer statüde olmak, uyum ve iş tatmini bakımından bir avantajla dönüşmüş görünmektedir.

Aşağıda verilen tabloda erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki korelasyonlar yer almaktadır. Söz konusu değerler, bahsedilen algılar arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığını gösterecektir.

Tablo 16. Ölçeklerin Korelasyonları

		Birey-Örgüt Uyumu	İş Tatmini
<b>Erdemli Liderlik</b>	Pearson Korelasyonu	0.317''	0.537''
	Anlamlılık (Çift uçlu)	0.000	0.000
<b>Birey-Örgüt Uyumu</b>	Pearson Korelasyonu	1	0.560''
	Anlamlılık (Çift uçlu)		0.000

Yukarıda verilen tabloya göre erdemli liderlik ile birey örgüt uyumu arasında anlamlı ( $p<0,05$ ), orta düzeyde güçlü ve pozitif ( $\alpha=0,317$ ) bir

ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda bireylerin erdemli liderlik algıları arttıkça birey-örgüt uyumu algılarının da yükseldiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, erdemli liderlik ile iş tatmini arasında yine anlamlı ( $p<0,05$ ), üst-orta düzeyde güçlü ve pozitif ( $\alpha=0,537$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bahsedilen ilk duruma göre daha güçlü olan bu ilişki, liderlerinin erdemlilik özellikleri gösterdiğini düşünen katılımcıların söz konusu algıları ile iş tatminlerinin bir arada yükseldiğini ya da düştüğünü göstermektedir. Tablodaki en güçlü pozitif ( $\alpha=0,560$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişki ise birey-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında gözlemlenmektedir. Bu durum kendileri ile daha özdeş bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin de tersi durumdakilere nazaran daha yüksek olacağına işaret etmektedir.

Verilere uygulanan son analizler regresyon analizleridir. Bu analizlerin temel amacı bağımsız değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini ve bağımsız değişkendeki artış ya da düşüşlerin, bağımsız değişkendeki aynı yönde ya da ters yönlü hareketleri hangi oranda belirlediğinin ortaya konulmasıdır.

**Tablo 17. Erdemli Liderlik ve Birey-Örgüt Uyumu Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	Beta	t	p	F
Birey-Örgüt Uyumu.	0.100	Sabit	2.527	0.336		7.524	0.00	15.935
		Erdemli Liderlik	0.344	0.086	0.317	3.992	0.00	

Tabloya göre açıklayıcı değişken olan erdemli liderlik, bağımlı değişken olan birey-örgüt uyumunu pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde ( $p<0,05$ ) yordamakta ve %10 ( $R^2=0,100$ ) düzeyinde açıklamaktadır. Bir başka deyişle katılımcıların erdemli liderlik algılarının birey-örgüt uyumu algıları üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre liderini erdemli olarak algılama noktasındaki bir birimlik artış, birey-örgüt uyumu algısındaki bir birimlik artışın %10'unu açıklamaktadır. Dolayısıyla birey-örgüt uyumu sağlanmak istenirse erdemli lider tipolojisi bir başarı getirecek, diğer yandan bu çabanın başka faktörlerdeki değişimlerle de desteklenmesi gerekecektir.

**Tablo 18. Erdemli Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	Beta	T	p	F
İş Tatmini.	0.289	Sabit	1.786	0.253		7.072	0.00	57.995
		Erdemli Liderlik	0.494	0.065	0.537	7.615	0.00	

Yukarıdaki tabloda görülmektedir ki; bağımsız değişken (erdemli liderlik), bağımlı değişkeni (iş tatmini) pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde ( $p < 0,05$ ) yordamakta ve %28,9 ( $R^2=0,289$ ) düzeyinde açıklamaktadır. Elde edilen bulgu; araştırma örneklemine dahil olan çalışanların erdemli liderlik algılarındaki birim artışın kendilerinin iş tatminlerindeki aynı oranda bir artışı %28,9 düzeyinde açıkladığına işaret etmektedir. Bu noktada erdemli liderliğin iş tatmini artırmada birey-örgüt uyumunu artırmaya oranla çok daha etkili bir araç olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bununla birlikte tek başına erdemli liderliğin örgüt başarısında etkili her iki faktörü de olumlu etkiliyor olması önemli bir bulgudur.

## Sonuç

Etik kavramı kötüyü önlemeye odaklanırken, erdemlilik iyiyi takip etmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, erdemli liderlik, sadece zararlı durumlardan kaçınmanın bir yolu olarak değil, aynı zamanda gelişen çalışanlarla gelişen organizasyonlar yaratmanın bir yolu olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, erdemli liderliğin daha spesifik olarak, organizasyonlarda olumlu etki yaratmadaki potansiyel rolü akademisyenler ve iş dünyasında nispeten az ilgi görmüştür (Hendriks vd., 2020a, s.3).

Erdemler, kişinin alışılmış davranışında gönüllü olarak sergilenen kazanılmış ve sosyal olarak değer verilen eğilimler veya karakter özellikleri olarak tanımlanabilir. Erdemli liderlik, daha tutarlı ve kısıtlı bir erdem kümesi göz önünde bulundurularak ve karaktere odaklanarak, etik ve dönüşümsel liderlik gibi diğer liderlik tarzlarına kıyasla, paydaşların sonuçlarına ve organizasyonlardaki sosyal çevreye

benzersiz bir şekilde katkıda bulunabilir. Lider erdemlerinin etik, hizmetkar ve dönüşümsel liderlik gibi önemli bir rol oynadığı liderlik stilleri, erdemli bir liderin temel belirleyici özelliklerini kapsamlı bir şekilde ele almamaktadır. Bunun nedeni ise liderin temel erdemlerinin tutarlı bir setini dikkate almamaları ve karaktere odaklanmamalarıdır. Bir liderin karaktere odaklanan erdemliliğinin tutarlı bir ölçüsü ile değerlendirildiğinde, kurumlar içindeki erdemli liderliğin soyutlanmış etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir (Hendriks vd., 2020b, s.964). Örgütsel davranış yazınında özellikle çalışan tatmininin firma performansı için önemine rağmen, erdemli liderliğin çalışanların birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmemiştir.

Bu kapsamda çalışmamızda, bir süpervizörün astları tarafından algılanan erdemli liderliğinin, astların birey-örgüt uyumu ile iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürde, erdemli liderliğin iyi oluş, güven (Hendriks vd., 2020a), örgütsel bağlılık, bireysel performans (De Araújo vd., 2014), örgütsel performans (Cameron vd., 2011), işe angaje olma (Hendriks vd., 2020b) gibi farklı değişkenlerle ele alındığı ancak birey örgüt uyumu ve iş tatmini ile birlikte ele alınmadığı görülmektedir. Mevcut çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre erdemli liderlik ile birey örgüt uyumu arasında anlamlı, orta düzeyde güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda bireylerin erdemli liderlik algıları arttıkça birey-örgüt uyumu algılarının da yükseldiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, erdemli liderlik ile iş tatmini arasında yine anlamlı, üst-orta düzeyde güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bahsedilen ilk duruma göre daha güçlü olan bu ilişki, liderlerinin erdemlilik özellikleri gösterdiğini düşünen katılımcıların söz konusu algıları ile iş tatminlerinin bir arada yükseldiğini ya da düştüğünü göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre en güçlü pozitif ve anlamlı ilişki ise birey-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında gözlemlenmektedir. Bu durum kendileri ile daha özdeş bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin de tersi durumdakilere nazaran daha yüksek olacağına işaret etmektedir. Bu bulgu, literatürdeki araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Silverthorne, 2004; Liu vd., 2010; Ulutaş, Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt 2015; Chen vd., 2016; İlkım ve Derin, 2018).

Mevcut çalışmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre açıklayıcı değişken olan erdemli liderliğin, bağımlı değişken olan birey-örgüt uyumunu pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde yordadağı tespit edilmiştir. Ayrıca erdemli liderliğin iş tatminini pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde yordamakta olduğu tespit edilmiştir. Ancak, erdemli liderliğin birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalara rastlanılmamıştır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarının özellikle erdemli liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi bakımından örgütsel davranış yazınına katkısı olacağı düşünülmektedir. Ancak, elde edilen bu bulguların genelleştirilebilirliğini incelemek için başka bağlamlarda ileride yapılacak çalışmalara ve farklı veri kaynaklarının kullanımına ihtiyaç söz konusudur. Bu çalışmanın bazı sınırlamalarına rağmen, erdemli liderliğin birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerindeki etkisine dair teorik iyileştirme, ampirik kanıtlar sunması ve bu değişkenleri ilk defa bir arada ele alınması bakımından mevcut literatüre katkıda bulunmakta ve çalışmanın kalitesini göstermektedir. Ancak mevcut araştırma, Şırnak ilindeki öğretmenlerle ve kısıtlı bir zaman diliminde yürütülmesi bakımından sınırlılık göstermektedir. Gelecekteki araştırmaların özellikle yerli yazında nerdeyse hiç çalışılmamış erdemli liderlik değişkeninin farklı değişkenlerle, farklı şehir/örnek/ sektörde daha geniş zaman aralığında araştırma konusu olarak ele alınması tavsiye edilmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Effect of Virtuous Leadership on Person-Organization Fit and Job Satisfaction**

\*

Yasin Taşpınar – Kemaleddin Eryeşil  
*Selçuk University-Şırnak University*

Although today's management approach was under the influence of economics for a long time, objections to this framework or at least additional ideas have been produced recently. The popularity of customer evaluations paved the way for a process moving from shareholders to stakeholders. Thus, it became possible to find a field of application for the social and human aspects of management through factors such as employees, customers and local communities. Institutions and organizations that adopt humanitarianism are willing to develop in terms of social and cultural conditions as well as material aspects. One of the most important bases of this management approach is virtuous leadership. In organizations where the virtuous leadership model is applied, a significant advantage is obtained in increasing the person-organization fit and job satisfaction of the employees. In this study, it is aimed to examine the effect of virtuous leadership on person-organization fit and job satisfaction.

Despite years of work on leadership, "disconnectedness, discontent and dissatisfaction" persists in some businesses. This situation brings with it a lot of bad behavior and a difficult working environment. The imposition of numerical results and the focusing of the materialist approach by accusing everything else of being metaphysical, exposes employees and even customers to a kind of soft violence. While the problem at this point causes economic and social losses, turning to virtuous behaviors has the potential to provide positive results in both areas. On the other hand, associating leadership, which has the power to transform the organization with virtues and morality, requires a character-centered change in this tendency, rather than behavioral or cognitive. Chinese, Ancient Greek, and Eastern philosophy have a deep-rooted unity in the ways and consequences of this change. Wang and



Hackett (2020) examine the characteristics of the virtuous leadership under the headings of courage, being balanced/moderate, justice, prudence and humanity.

Employees are a very valuable resource for organizations, and the attitudes and behaviors of employees in the workplace and person-organization fit are effective on the efficient use of this resource. Many academic studies show that employees' adjustment with the organization affects their behavior, performance and intention to leave. It is known that employees who are compatible with the organization adopt organizational values and organizational culture and they shape their behaviors accordingly. The organizations they are involved in become more suitable environments for people who adopt this type of behavior. The type of employee that organizations seek for is naturally individuals who have achieved person-organization fit, as well. The adaptation and harmony achieved in this way gives the individual the opportunity to realize herself/himself and the organization to reach its goals more easily. The main components of person-organization fit can be defined through different points such as value fit, goal fit, need-supply fit, and demand-skills fit. In addition, it is possible to examine person-organization fit under two sub-headings as complementary and integrative harmony. As a result, person-organization fit, which is effective on the happiness of individuals and the efficiency of the organization, expresses a match between individual and organizational characteristics.

Job satisfaction, on the other hand, is a phenomenon that is necessary to make the individual happy in the organization, and once it is achieved, efforts should be made to protect it. It is important that the individual who compares the individual's effort towards the work being carried out and what that job provides for her/him, to feel that her/his effort is rewarded. It is known that organizations that create this feeling in their employees achieve positive results in terms of employee productivity, employee satisfaction and workforce turnover. As an element of shaping work behaviors, job satisfaction which can be related to the person and work conditions can be affected by factors such as; pay, promotion, managers, additional opportunities, possible rewards, operational procedures, co-workers, the job itself and communication.

When job satisfaction is considered as an emotional state, an evaluation can be made on the motivating and hygiene factors that affect job satisfaction and dissatisfaction. Another factor to be considered in the context of job satisfaction is that job satisfaction is not the same thing with general life satisfaction, despite its emotional and psychological dimensions. Although it is an important part of life, it should not be forgotten that the work environment is not life itself, but an element of it.

In the light of the literature reviewed, it is possible to argue that person-organization fit and job satisfaction are among the important factors of organizational success. The interaction to be investigated in this study is that between the person-organization fit and job satisfaction perceptions, which affect the contributions of the employees to the organization, and their perceptions of the virtuous degree of those who manage the organization. The data obtained through the field research carried out was evaluated to analyze the effect of the virtuous leadership perception of the participants on their perceptions of person-organization fit and job satisfaction. The universe of the study consists of teachers working in pre-school, primary and secondary public schools in Şırnak province. In accordance with the universe of the study, 145 questionnaires carefully and completely filled by those teachers were included in the analysis process. The data obtained from the questionnaire forms were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Frequency analysis, ANOVA, t test, Pearson correlation and Regression analysis were applied to the data.

According to the results of the correlation analysis, there is a significant, moderately strong and positive relationship between virtuous leadership and person-organization fit. In this context, it is possible to say that as individuals' perceptions of virtuous leadership increase, their perceptions of person-organization fit also increase. In addition, there is a significant, upper-middle level strong and positive relationship between virtuous leadership and job satisfaction. This relationship, which is stronger than the first case mentioned, shows that the perceptions of the participants who think that their leaders display virtuous characteristics and their job satisfaction increase or decrease together. According to the results of the research, the strongest positive and significant relationship is observed between person-organization fit

and job satisfaction. This indicates that the job satisfaction of those who work in an organization that is more identical with themselves will be higher than those in the opposite situation.

According to the results of the regression analysis, it was determined that virtuous leadership, which is the explanatory variable, predicted the dependent variable, individual-organization fit, positively and statistically significantly. In addition, it was determined that virtuous leadership predicted job satisfaction in a positive and statistically significant way. Further studies in other contexts and the use of different data sources are needed to examine the generalizability of these findings. Despite some limitations of this study, it contributes to the existing literature and demonstrates the difference of the study in terms of providing theoretical improvement, empirical evidence on the effect of virtuous leadership on individual-organization fit and job satisfaction, and considering these variables together. However, the current research is limited in that it is conducted with teachers in Şırnak province and in a limited time frame. It is recommended that future research may consider the virtuous leadership variable, which has hardly been studied in the domestic literature, with different variables, in different cities/samples/sectors, as a research topic in a wider time period.

### **Kaynakça / References**

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.
- Adams A. and Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Aguado, R. and Retolaza, J. L. (2020). Humanistic management in the corporation: From self-interest to dignity and well-being. R. Aguado ve A. Eizaguirre (Ed.), *Virtuous cycles in humanistic managment: from the classroom to the corporation* içinde (s.151-162). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Akarsu, B. (1962). Sokrates'de erdem düşüncesi. *Felsefe Arkivi*, 13, 57-73.
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M. and Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and

- trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 311-333.
- Alfes, K., Shantz, A. and Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. and Schminke, M. (2008), Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Amillano, A., Baniandr s, J. and Gartzia, L. (2020). Integral human development through servant leadership and psychological androgyny. R. Aguado ve A, Eizaguirre (Ed.), *Virtuous cycles in humanistic management: from the classroom to the corporation* içinde (s.57-76). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Amiot, C. E.; Terry, D. J.; Jimmieson, N. L and Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Aşan,  . ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 13(2), 203-216.
- Bauman, D. C. (2018). Plato on virtuous leadership: an ancient model for modern business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251-274.
- Bayrak K k, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Berg, P. (1999). The effects of high-performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations*, 54(1), 111-135.
- Bier, M. C. and Sherblom, S. A. (2020). Special issue guest editors' introduction: virtuous leadership as a complex developmental and contextual dynamic. *Journal of Character Education*, 16(1), 5-9.
- Bing l, M. (2015). Eflatun'da bilgi ve ahl k ilişkisi. *ET Sosyal Bilimler Enstits Dergisi*, 1(1), 173-186.
- Caldwell, C., Hasan, Z. and Smith, S. (2015). Virtuous leadership: Insights for the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.

- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chen, P., Sparrow, P. and Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Choi, H. M., Kim, W. G. and McGinley, S. (2017). The extension of the theory of person-organization fit toward hospitality migrant worker. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 53-66.
- Cooper-Thomas, H. D. and Wright, S. (2013). Person-environment misfit: the neglected role of social context., *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 21-37.
- Çöp, S. ve Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34-49.
- Demirel, D. (2014). Farabi'nin ideal devleti: Erdemli şehir. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 358-369.
- Deniz, N., Noyan, A., ve Ertosun, O. G. (2015). Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 369-376.
- Elfenbein, H. A., ve O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group and Organization Management*, 32, 109-142.
- Gao, J., Arnulf, J. K. and Kristoffersen, H. (2011). Western leadership development and Chinese managers: exploring the need for contextualization. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 55-65.
- George, D. and Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference*. (14. Baskı). New York: Routledge.
- Hackett, R. D. ve Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. and Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: A source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970.

- Hoffman, B. J., and Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Jansen, K. J., and Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, 193-212.
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatminin aracılık etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Kahyaoğlu, M. ve Akca, M. (2020). Kurumsal imajın iş tatminine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(1), 225-240.
- Karçioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerine psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kerse, G. (2019). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Latimore, G., Steane, P. and Kramar, R. (2020). From utility to dignity: Humanism in human resource management. R. Aguado ve A. Eizaguirre (Ed.), *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation* içinde (s.91-120). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. and Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation*. (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Li, Chenyang (2009). Where does confucian virtuous leadership stand? *Philosophy East and West*, 59(4), 531-536.

- Liu, B., Liu, J. and Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(5), 615–625. doi:10.2224/sbp.2010.38.5.615.
- Lu, H.; While A. E. ve Barriball K. L. (2005), Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. and McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Meyer, M. and Hühn, M. P. (2020). Positive language and virtuous leadership: Walking the talk. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(3), 263-284.
- Molacı, M. (2018). Aristoteles'in etik görüşü. *Medeniyet ve Toplum*, 2(1), 37-57.
- Morley, M. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Örücü, E.; Yumuşak, S. ve Bozkır Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 40-51.
- Peng, J., Lee, Y. and Tseng, M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *The Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11.
- Perrachione, B A., Rosser, V. J. and Peterson, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*, 32(2), 1-17.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318
- Qing, M., Asif, M., Hussain A. ve Jameel A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.

- Resnick S. and Bond, G. R. (2001). The Indiana job satisfaction scale: job satisfaction in vocational rehabilitation for people with severe mental illness. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25, 12-19.
- Roslender, R., Monk, L. and Murray, N. (2020). Promoting greater levels of employee health and well-being in the uk: How much worse do the problems have to get? R. Aguado ve A, Eizaguirre (Ed.), *Virtuous cycles in humanistic management: from the classroom to the corporation* içinde (s.135-150). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Rouleau, D., Fournier, P., Philibert, A., Mbengue, B. and Dumont, A. (2012). The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: A longitudinal study in Senegal. *Human Resources for Health*, 10(9), 1-14.
- Samacki, A. (2020). Utilitarian ethics in the praxis of companies: challenges of imposition and duplicity. R. Aguado ve A, Eizaguirre (Ed.), *Virtuous cycles in humanistic management: from the classroom to the corporation* içinde (s.77-90). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. and Hartican, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 682-699.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sökmen, A. (2006). Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara'daki otel işletmelerinde ampirik bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 2132-2143.
- Thompson, A. D. and Riggio R. E. (2010). Introduction to special issue on defining and measuring character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 211-215.
- Thompson, E. R. and Phua F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W. and Leisink, P. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713.



- Verquer, M. L., Beehr, T. A. and Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit research and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wang, G. and Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
- Wang, G. and Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: An identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31, 1-12.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G.W. and Lofquist, L. H. (1967) *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Wright, T. A and Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yücekaya, P. ve Gümüş, Z. (2020). Örgütsel güvenin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: imalat sektöründe bir araştırma. *International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences*, 4(2),44-54.
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Yönetim ve organizasyon Özel Sayısı), 1223-1255. DOI: 10.26466/opus.883016.