T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS

ALGILANAN YÖNETİCİ LİDERLİK STİLİNİN, ÇALIŞANIN ALGILANAN ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİN DÜZEYİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem SÜRMELİ

151107118

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Nursel Telman

İstanbul, Şubat 2018

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS

ALGILANAN YÖNETİCİ LİDERLİK STİLİNİN, ÇALIŞANIN ALGILANAN ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİN DÜZEYİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem SÜRMELİ

151107118

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Nursel Telman

İstanbul, Şubat 2018

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

23.02.2018 tarihinde tezinin savunmasını yapan Gizem SÜRMELİ'ye ait "Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliğiyle /Oy Çokluğuyla** kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Başkan)-Danışman

.....

Yrd.Doç.Dr. Mine TÜRKER
(Üye)

.....

Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

maltepe üniversitesi istanbul www.maltepe.edu.tr maltepe university istanbul www.maltepe.edu.tr

YEMİN METNİ

22/03/2018

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "ALGILANAN YÖNETİCİ LİDERLİK STİLİNİN, ÇALIŞANIN ALGILANAN ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİN DÜZEYİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımca yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Öğrenci Numarası
Adı-Soyadı
İmza

15 11 07 118
Gizem SÜRMELİ

ÖNSÖZ

Günümüzde bir çok örgüt içerisinde yönetici davranışının, çalışanı nasıl etkilendiğine ve örgüt içerisinde yer edinmesinin ne derece önemli olduğunun üzerinde durulmaktadır. Çalışanın gördüğü değer arttıkça, örgüt içerisinde kendini daha mutlu hissetmesi gerektiği düşünülerek bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarının, çalışanın örgüt içerisinde iklimi algılamasındaki ve iş doyumu üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde, bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, destekleyen değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Nursel TELMAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştirebilmek adına maddi manevi desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan anne ve babama çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırma sürecinde yardımı ve desteği için değerli arkadaşım Mehmet Can SARGIN' a teşekkür ederim.

Gizem SÜRMELİ, 2018

ÖZET

ALGILANAN YÖNETİCİ LİDERLİK STİLİNİN, ÇALIŞANIN ALGILANAN ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİN DÜZEYİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu çalışma, farklı sektörlerde çalışan ve farklı iş deneyimleri olan çalışanların algıladıkları yöneticilerinin liderlik stili, örgüt iklimi ve iş doyumunun incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma için 100 katılımcının anketlere vermiş oldukları yanıtlar ile araştırma değişkenleri karşılaştırılmıştır. Araştırma için kullanılan anketler "Demografik Bilgi Formu", "Çok Faktörlü Liderlik Anketi", "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve "Örgüt İklimi Ölçeği"dir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, demografik değişkenler bakımından iş doyumu puanlarının katılımcılarda farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgüt ikliminin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterdiği, farklılık bulunan alt boyutların örgütte sorumluluk, fark edilme, destek ve standartlar olduğu saptanmıştır. Liderlik değişkeninin demografik değişkenlere göre, katılımcıların eğitim düzeyine göre Dönüştürücü (Transformative) liderlik puanlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon sonuçlarına göre yaş ve örgüt iklimi boyutlarından bağlılığın pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. İş doyumunun örgüt iklimi ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur. Sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların iş doyumunun yüksek olması ile örgüt iklimine ilişkin pozitif tutumlar doğrusal ilişkilidir. İlişkili bulunan değişkenler arasındaki regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan liderlik tutumunun algılanan örgüt iklimi boyutlarından fark edilme boyutu ile açıklayıcı ilişkisi olduğu bulunmuş; fark edilme puanlarının algılanan liderlik boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların, çalışanların verimliliği ve üretkenliği açısından önemli faktörler olabileceği düşünülebilen unsurların anlaşılması bakımından önemli olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, İş Doyumu, Örgüt İklimi

ABSTRACT

Examination of the effects of employees' perceived leadership on perceived organizational climate and job satisfaction

This study aimed to examine the relationship among employees' perceived leadership and management styles, organizational climate, and job satisfaction. For the study, 100 employees participated the survey study which includes surveys named as "Demographic Information Form", "Multifactorial Leadership Questionnaire", "Minnesota Job Satisfaction Scale", and "Organizational Climate Scale"

Based on the results of the study, no significant differences were found in job satisfaction scores of employees in terms of their demographic variables. Organizational climate scores were found as significantly different in terms of education. Similarly, organizational climate scores were also found as different in terms of sector. Additionally, transformational leadership scores were found as sigificantly different in terms of education.

Findings related to correlational analyses indicated that age and committment as a subscale of organizational climate was found as significantly and positively correlated. Job satisfaction and organizational climate were found as positively and significantly correlated. Results of regression analyses demonstrated that recognition as a subscale of organizational climate was found as predictive of all leadership subscales as well as job satisfaction scores.

Results in this study is considered as important in terms of understanding the factors related to employees' productivity. Additionally, contributive findings were provided for further study in the field.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Organizational Climate

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Liderlik Kavramı 2
1.1.1. Liderlik kuramları 2
1.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı 2
1.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım 3
1.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımı 4
1.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsallık Liderlik Kuramı 4
1.1.1.3.4. House'un Yol Amaç Kuramı 4
1.1.1.3.5. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli 5
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları 5
1.1.2.1. Karizmatik Liderlik 9
1.1.2.2. Demokratik Liderlik 9
1.1.2.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik 9
1.1.2.4. Transformasyonel Liderlik 10
1.1.2.5. Hayali Liderlik 10
1.1.2.6. Takım Liderliği 10
1.1.2.7. Stratejik Liderlik 11
1.1.2.8. Katılımcı Liderlik 11
1.2. Örgüt İklimi Kavramı 11
1.2.3. Örgüt Tipleri 12
1.2.4. Örgüt İklimi Türleri 13
1.3. İş Tatmini 16
1.3.1. İş Tatmini Boyutları 18
1.3.1.1. İşin Niteliği 18
1.3.1.2. Ücret 18
1.3.1.3. İş Yerinin Çalışma Şartları 19

1.3.1.4. Terfi Olanakları 19
1.3.1.5. İş Yerinde Kişilerarası İlişkiler 20
1.3.2. İş Tatmini ile İlişkili Faktörler 20
1.4.Araştırmanın Önemi 22
1.5.Araştırmanın Amacı 22
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 22
1.7. Araştırmanın Hipotezi 22
1.8. Araştırmanın Modeli 23
2. YÖNTEM 24
2.1. Araştırmanın Yöntemi 24
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 24
2.3. Veri Toplama Araçları 26
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu 26
2.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 26
2.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 27
2.3.4. Örgüt İklimi Ölçeği 28
2.4. Verilerin Çözümlenmesi 29
3. BULGULAR 30
3.2. İş Doyumunun Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması 30
3.3. Örgüt İklimi Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması 32
3.4. Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması 36
3.5. Korelasyon Analizinden Elde Edilen Sonuçlar 39
3.6.Katılımcıların Algılanan Liderlik, Örgüt İklimi ve İş Doyumunun Regresyon Analizi 41
4. TARTIŞMA VE ÖNERİLER 43
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması 43
4.2. Algılanan Liderlik Değişkenine İlişkin Bulguların Karşılaştırılması 44
4.3. Çalışanların İş Tatminine Yönelik Bulguların Tartışılması 44
4.4. Algılanan Örgüt İklimine Yönelik Bulguların Tartışılması 45
4.5. Algılanan Liderlik, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkin Değerlendirilmesi 45
4.6. Sonuç 47
4.7. Öneriler 48
5. KAYNAKÇA 50

6. EKLER **57**
A. Demografik Bilgi Formu **57**
B. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği **58**
C. Minnesota İş Doyumu Ölçeği **59**
D. Örgüt İklimi Ölçeği **60**
ÖZGEÇMİŞ **61**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler 25
Tablo 3. 1. İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması .. 30
Tablo 3. 2.İş Doyumu Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 31
Tablo 3. 3. İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 31
Tablo 3. 4. İş Doyumu Boyutlarının Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 32
Tablo 3. 5. Örgüt İklimi Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması 33
Tablo 3. 6. Örgüt İklimi Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 33
Tablo 3. 7. Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 34
Tablo 3. 8. Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışma Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması 35
Tablo 3. 9. Liderlik Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması 36
Tablo 3. 10. Liderlik Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 37
Tablo 3. 11. Liderlik Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 37
Tablo 3. 12. Liderlik Boyutlarının Çalışma Alanı Değişkeniyle Karşılaştırılması ... 38
Tablo 3. 13. Araştırma Değişkenlerinin Pearson Korelasyonu 39
Tablo 3. 14. Dönüştürücü (Transformative) Liderlik ve Örgüt İkliminin Regresyon Analizi 41
Tablo 3. 15. İş gördürücü (Transactional) Liderlik ile Örgüt İkliminin Regresyon Analizi 42
Tablo 3. 16. İş Doyumu ile Örgüt İklimi Alt Boyutları Regresyon Analizi 42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli 23

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, çalışanların algıladıkları liderlik stilleri performansları ile ilişkili olduğu öngörülen iş tatmini ve örgüt iklimine etkisi ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların kişiler değişkenleri göz önünde bulundurulmaksızın ilk olarak araştırmanın temel sorunsalı olarak belirlenen, algılanan liderlik stillerinin, çalışanların iş tatmini ve algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkisinin araştırılmasına yöneliktir. Bu alanda yapılan çalışmalarda, örgüt iklimi ve iş tatmini değişkenleri farklı örgütsel değişkenlerle birlikte değerlendirilmiştir; fakat algılanan yönetici stilleri üretkenlik ve iş doyumu ile ilişkisi olduğunu çalışmaların da yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda, ülkemizde, farklı sektörlerde çalışan kişilerin algıladıkları yönetici stilleri iş doyumu ve algılanan örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesinin, kişisel değişkenler dışında örgütsel değişken olarak önemli olduğu düşünülen yönetici stillerinin örgütsel açıdan etkisi ele alınmıştır. Çalışma kapsamında, farklı çalışma alanlarında işgören kişilerin algıladıkları yöneticilik ve liderlik tutumları, örgüt iklimi ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin kavramsal ve kuramsal çerçevesine ilişkin bilgiler, araştırmanın birinci bölümünde yer almaktadır. Birinci bölümde, liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, örgüt iklimi, örgüt iklimi tipleri, iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda konu başlıkları yer almaktadır. Ayrıca, birinci bölümde araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları, hipotezleri, önemi ve amacına ilişkin bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma grubunun özellikleri, veri toplama araçları ve veri toplama işlemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışmada araştırma değişkenlerinin istatistiksel analizini ifade eden tablolar ile bulgulara yer verilmiştir. Açıklayıcı ve ilişkisel analizlerin yapıldığı çalışmada araştırmanın hipotezlerinin doğruluğu ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, istatistiksel analizlerde elde edilen bulguların literatür ile karşılaştırılarak ele alınması, uygulamada söz konusu olan

sınırlılıklar ve bulguların ilerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalara katkısı ve önerilere yer verilmiştir.

Bu bölümde, liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, örgüt iklimi, örgüt iklimi tipleri, iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin konu başlıkları yer almaktadır. Ayrıca, bu bölümde araştırmanın önemi, amacı, sınırlılıkları, varsayımları, hipotezlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." (Küçük, 2008). Lider grup içinde yol gösteren, takip edilen ve yeni durumlar yaratıp grubun uygulamasını sağlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Liderliğin sonradan kazanılan bir özellik mi yoksa doğuştan gelen mizaç özelliği olup olmadığı konusu ilk olarak liderliğin tanımlanmasında akla gelen sorudur. Liderliğin öğrenilebilir olup olmadığına ilişkin soruların cevapları çeşitlilik göstermekle birlikte, öncülük etmenin kolay olmadığı ve kişilerin vizyon, bütünlük, güven, bağlılık, yaratıcı kabiliyet, iletişim ve risk alma gibi tutum ve eğilimlerinin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Capowski, 1994).

1.1.1. Liderlik kuramları

Liderlik kavramı bir çok farklı şekilde araştırılmış ve teoriler ortaya atılmıştır. Liderliği açıklarken günümüze kadar olan başlıca yaklaşımları sıralayacak olursak; özellikler yaklaşımı,davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olarak ele alabiliriz.

1.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramının ilk olarak incelendiği özellik yaklaşımına göre; liderlik alanında ilk yazılı çalışma olarak kabul edilen " Büyük Adam Teorisi" Thomas Carlyle (1910) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, liderin onu diğer insanlardan ayıran kişisel, fiziksel özellikleri ve yetenekleri vardır, sonradan lider olunamaz yani, grup içinde liderin kabul edilmesinin nedenleri olan bu bu üç etmen doğuştan elde edilebilir. (Siyli, 2014)

Bu kuramın, liderin sadece özellikleri üzerinde durması ve liderliğin eğitimle olunamayacağını savunmasından dolayı günümüzde desteklenmemesini sağlamıştır.

1.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının benimsediği liderin ne veya hangi özelliklere sahip olduğunun üzerinde durmanın aksine nasıl davrandığının üzerinde durmuştur. 1940'lardan itibaren revaç olan bu yaklaşım liderin grup içerisinde çevresindeki üyelere karşı etkin bir liderlik davranışı sergileyip sergilemediğinin sorgulanması gerektiğini savunmuştur. Etkin liderlik davranışının ne olduğuna yoğunlaşarak inceleyen bir çok bilim insanı başlıca iki temel yaklaşım üzerinde durmuşlardır; insan odaklı lider ve görev odaklı lider. Bu çalışmalardan başlıcaları şunlardır; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Blake ve Mouton Liderlik Çalışmaları. (Tağraf & Çalman, 2009)

Ohio State Üniversitesi çalışması ile insan odaklı liderin demokratik ve katılımcı olurken, görev odaklı liderin daha otokratik bir davranış sergilediğinin üzerinde durulmuştur. İnsan ilişkilerine odaklaranarak grup içerinde arkadaşlık, güven, grup üyelerinin fikirlerine değer veren, grup içerisinde aktif rol oynamasını sağlayan lider yaklaşımı tanımının aksine, görev odaklı liderlik ile amaçları gerçekleştirmenin önemli olduğu ve kendi düşünceleri çerçevesinde yönlendiren, otoriter ve ceza – ödül sistemine sahip bir tutum sergileyen lider olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımlara ek olarak; tam serbestçi-katılımcı liderlik biçimini benimseyen liderler çalışanının performansını hedefler doğrultusunda gerçekleştirmesi için tamamen serbest bırakır ve genelllikle karar verme yetkisinden kaçınarak, çalışanlara sorumlulukları çerçevesinde kendi kararlarını verme serbestliği sağlarlar. (Tağraf & Çalman, 2009) aynı zamanlarda yapılan Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları da, Ohoi çalışmaları ile aynı iki davranış biçimi üzerinde durmuştur. Ohio çalışmalarıyla aynı sonuçlar bulunan çalışmada; insan odaklı ve iş odaklı davranış biçiminin incelenmesine ek olarak hangi liderlik davranış biçiminin daha verimli olduğunun üzerinde durulmuştur.(Küçüközkan, 2015) Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi' nde ise yöneticinin hangi davranış biçimine ne derece önem verdiğini iki kategoride; göreve dönük lider ve insan ilişkilerine dönük lider çerçevesinde beş farklı liderlik tipiyle açıklamıştır. (Kıralı, 2013)

Davranışsal yaklaşım çervesinde yapılan bir çok çalışma, liderin davranışına odaklanarak, grup içerisinde gerçekleşen olayları ve durumları göz ardı etmesinden dolayı eleştirilmiştir.

1.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Kişiye ve göreve odaklı lider davranışınlarının üzerinde durarak her durumda belli lider davranışı olmalı düşüncesiyle yapılan davranışsal yaklaşım çalışmalarının aksine durumsallık yaklaşımıyla, bir liderin her durumda farklı etkin liderlik görevini üstlenmesi gerektiğinin üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımla beraber liderin bulunduğu örgüt kültürü, grup içerisindeki üyeler, yetenekleri ve beklentileri gibi çevresel bir çok koşulda farklılaşan liderlik anlayışları ortaya atılmıştır. (Bakan, 2009) Bu yaklaşımlardan dört ana başlıkta; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, House'un Yol Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli olarak bahsedilebilir.

1.1.1.3.2. Fredler' in Durumsallık Kuramı

Bu kurama göre lider hangi davranış biçimini seçeceğini bulunduğu ortama göre belirler, bu çerçeveyi belirlerken 3 etmenden etkilenmektedir. İlki liderin bulunduğu örgüt içerisindeki üyelerle olan ilişkisinin niteliğine, ikincisi yapılan işin amacının ve tanımlarının açık olmasına, son olarakta liderin bireysel özelliklerine bağlıdır. Bu üç etmen birbiriyle uyumlu olursa etkili bir lider ortaya çıkmaktadır. (Karahan, 2010)

1.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsallık Liderlik Kuramı

Paul Hersey-Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu kuramda liderin aslarının olgunluk düzeyini iyi analiz etme becerisine sahip olması ve bu doğrultuda duruma göre davranış stilini belirlemesi gerektiği savunulmuştur. Çalışanın eğitim, deneyim gibi özelliklerini ve isteklerini psikolojik olarak analiz ederek, görev veya kişi odaklı yaklaşım sergilemesi lidere stilini belirlemede yardımcı olacaktır. (Karahan, 2010)

1.1.1.3.4. House'un Yol Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-Amaç kuramı, liderin örgüt içerisindeki üyelerin görev amaçları ile birlikte kişisel amaçlarının gerçekleşmesi için onları yönlendirerek gerçekleşmesini sağlamasıyla etkileyebilmelidir.Lider duruma göre 4 tip davranış gösterebilir; Emredici (Yönlendirici) Davranış, Başarı Yönelimli Liderlik, Destekleyici Liderlik, Katılımcı Liderlik. (Sökmen & Boylu, 2009)

1.1.1.3.5. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu modele göre; önderin grup içerisindeki üyeleri karar verme mekanizmasına dahil etme düzeyini ayarlayarak davranışlarını demokratiklikten, otoriterliğe doğru giden bir doğrultuda belirlemesidir. Grup içerisindeki faliyetleri etkileme derecesine göre liderin, izleyenlere karar verme mekanizmasına dahil edilme yetkisini arttığı gruplarda, artış düzeyi ile doğru orantılı olarak verimliliğinde arttığı savunulmuştur. Bir kararın etkiliği Karar Verme Modeline göre üç etmene bağladır; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği, kararın alınma süresi.(Alkın, 2006).

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramları kişilik özellikleri ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişilik kuramları üzerinden liderlik, bu alanda yapılan çalışmalarda ilk kez ortaya atılan yaklaşım olarak bilinmektedir. "Muhteşem adam" kuramları olarak ortaya çıkan kişilik kuramları çerçevesindeki liderlik kavramı zaman içerisinde evrilmiş, fakat günümüzde liderlik alanında yapılan çalışmalarda, etkili bir liderin tanımlanmasında kişilik özelliklerinin işlevi odak noktası olmaya devam etmişti (Northouse, 2013). Araştırmacılar, aynı zamanda , farklı liderlik stillerinde farklı liderlik davranışlarına odaklanmışlardır. Erken dönemlerde, liderlik stillerinin görev odaklı ve çalışan odaklı; otokratik ve demokratik; yönlendirici ve katılımcı olmak üzere ikili başlıklar üzerinden ele alındığı görülmüştür (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985). Durumsal ve uyuma ilişkin yaklaşımlarda ise, liderlerin herhangi bir örgütsel duruma uygunluğu incelenmiştir (Fiedler & Garcia, 1987). Günümüzde yaklaşık 66 adet teorik liderlik tanımının bulunduğu öne sürülmektedir (Dinh ve ark, 2014).

Son 30 yılda en çok araştırma yapılan liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır ve ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır.

İlk olarak James MacGregor Burns (1978), siyasi liderler üzerinde yapmış olduğu betimleyici çalışmalarda Dönüştürücü (Transformative) liderlik kavramını kullanmıştır; fakat bu terim günümüzde örgütsel psikoloji alanında da kullanılmaktadır. Burns'e göre Dönüştürücü (Transformative) liderlik üst düzey ahlaki ve motivasyonel düzeye erişmek amacıyla lider ve çalışanların birbirlerine yardım etmesidir. Burns, yönetim ve liderlik kavramlarının arasında ayrımın yapılmasının zor olduğu; diğer yandan farklılıkların karakter özellikleri ve

davranışlarla kendisini gösterebildiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, Dönüştürücü (Transformative) liderlik kavramına ilişkin iki etmenden söz etmektedir. Burns, Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, kişilerin ve örgütlerin hayatlarında anlamlı değişimlerin olduğunu ifade etmektedir. Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, çalışanların değer yargıları, algıları, değişim beklentileri ve esinlendikleri durumlar değişebilmektedir. İş gördürücü (Transactional) yaklaşımda, lider ve çalışan arasında bir alışveriş döngüsü bulunmaktadır; fakat Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, liderin karakteri, yönelimleri ve yetenekleri doğrultusunda çalışanların hedefleri ve vizyonlarında değişimin sağlanması mümkündür. Dönüştürücü (Transformative) liderler, ekibin faydasına olabilecek görev ve süreçlerin belirleyici olması bakımından çalışanların nezdinde emsal teşkil eden bir pozisyondadır. Burns, Dönüştürücü (Transformative) ve İş görürücü liderlik yaklaşımları karşılıklı olarak farklı nitelikleri olan yaklaşımlardır olarak belirtir. İş gördürücü (Transactional) liderler, kültürel değişime yol açabilecek bir işleve sahip değilken var olan örgütsel kültüre göre hareket etmeyi tercih ederler. Dönüştürücü (Transformative) liderler ise örgütsel kültürü değiştirebilecek düzeydedirler (Burns, 1978). Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, hem liderler hem de çalışanlar ortak bir hedef doğrultusunda hareket ederler ve mümkün olabilecek en iyi şekilde birbirlerinin motivasyonunu arttırırlar (Bass, 1985). Bu süreç üç yolla gerçekleştirilmektedir. İlk olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda çalışanların ihtiyaçları gözetilecek şekilde (bilhassa kendini gerçekleştirme ihtiyacı) çalışanların bu hususta farkındalığını sağlamak esastır. Böylelikle, istenen sonuca yönelik çalışanların farkındalığını arttırabileceklerdir. İkinci olarak, Dönüştürücü (Transformative) lider, çalışanların ekip içerisinde fedakarlıkta bulunup yalnızca kendi çıkarlarını gözetmedikleri bir örgütsel kültür ve durum oluşturmaktadır. Son olarak, Dönüştürücü (Transformative) liderler, çalışanların güvenlik ve fark edilme gibi durumları göz önünde bulundurmaksızın süreçteki başarı hissini ve potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamaktadır (Bass, 1985).

1978 Yılında Burns, liderlik ve takipçiler kavramlarını bir arada kullanmaya başlamış ve liderliği yalnızca liderin emrinde olan kişilere güç kullanımı olmadığını, aynı zamanda emrinde çalışan kişilerin çıkarlarını ve isteklerini de gözetmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda, liderliğin çalışanlarla birlikte, ekibin

değerlerini ve motivasyonunu temsil eden bir göreve yönelik çalışabilmesi ile Dönüştürücü (Transformative) olabileceği ifade edilmiştir. Bu durum, liderin çalışanla ilişkisini ortaya koymakta ve liderlik işlevinde çalışanın önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir (Burns, 1978).

Çalışanların motivasyonu görevi ve performansına yönelik durumlar kuramlardan biri Yol-Hedef Kuramı olarak bilinmektedir (Evans, 1970). Bir sonraki adımda, çalışan ve lider etkileşimi ele alınarak lider-çalışan değişimi kuramı olarak şekillenmiştir. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımın temelini oluşturan bu kuram, Dönüştürücü (Transformative) liderlik ile beraber kullanılmakta; fakat Dönüştürücü (Transformative) liderlikte olduğu gibi lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini arttırmaya yönelik neler yapılabilir sorusuna yanıt aramamaktadır. Bu yüzden, Dönüştürücü (Transformative) liderliğin örgütsel koşullarda çalışanlarla ilişkilerin iyi düzeyde olmasını sağlamak bakımından etkili liderlikten daha büyük öneme sahiptir. (Boer, Deinert, Homan, & Voelpel, 2016).

Çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan İş görürücü (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik Burns tarafından iki siyasi liderlik tipi olarak ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü (Transformative) liderlikte lider örgüt üyelerinde misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda bir takım değişiklikler yaparak örgüt misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir görevi olduğunu ilham ettirerek örgüt üyesinde bağlılık süreci oluşturmaktır. Örgütte ani ve etkili değişim gerçekleştirmek için elverişlidir. Bu tip liderlik, liderlerin kişisel özelliklerinden ve örgüt üyelerinin tepkilerinden çok, liderlerin yaptıkları ve başardıkları ile ilgilenir. İş gördürücü (Transactional) liderlikte, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı alışveriş ilişkisi vardır. Lider yetki ve otoritesini kullanarak, grup üyelerinin verilen görevi yerine getirmelerini, yerine getirilen ödüllerin karşılığında örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini sağlayacak övgü, tanınma gibi parasal ödüller sağlarlar (Burns, 1978; Bass, 1985).

Dönüştürücü (Transformative) ve İş görürücü liderlik arasındaki farklar incelendiğinde, Dönüştürücü (Transformative) liderlerin çalışanlar için daha tercih edilebilir olmasına ilişkin mekanizmaların varlığından söz edilmektedir. Dönüştürücü (Transformative) liderlikte, İş görürücü liderlikten farklı olarak lideri

takip eden kişilerin özdeşleşmesinin (identity) örgütle bağlanmasına aracı olmak, takip eden kişiler için görev ve sorumlulukları ilgi alanı haline getirebilecekbir rol modeli ve esin kaynağı olmak, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve tanımladığı güçlü ve zayıf yönlere göre görev dağılımı yaparak performanslarını geliştirme süreçleri söz konusudur (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Warrilow (2012), Dönüştürücü (Transformative) liderliğin dört önemli bileşeni olduğunu öne sürmektedir. Bunlar:

1. *Liderin karizması ya da idealize edilen etkisi:* liderin çalışanların karşısında değerlerini net bir biçimde aktarıp ilgi uyandırabilmesi ve çalışanları için rol model olabilmesi olarak tanımlanabilir.
2. *Esinlenme motivasyonu:* Liderin çalışanlarına, gelecekteki hedeflere ilişkin iyimser bir vizyon sağlaması ve bu doğrultuda esin kaynağı olabilmesi olarak tanımlanabilir.
3. *Entelektüel açıdan tetikleme:* Liderin çalışanları teşvik edebilmesi, çalışanlardaki yaratıcılığı cesaretlendirmesi ve bunu örgüt-ekip-hedef bağlamında nasıl uygulayabileceğine yönelik strateji ve yöntemler sağlayabilmesi olarak tanımlanabilir.
4. *Kişiye özel yaklaşımlar:* Liderin her bir çalışanının ihtiyacına yanıt verebilecek düzeyde, mentör veya koç işlevinde olabilecek yaklaşım sergilemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum, ekip içerisindeki çalışanların kendilik değeri ve başarı algısı için büyük bir önem arz etmektedir.

Burns (1978) tarafından ayrımı yapılan İş görürücü ve Dönüştürücü (Transformative) liderlikte, Dönüştürücü (Transformative) liderlerin sadakati ve çalışma performansı için ödüllendirmelerde bulunduğu ve çalışanların ihtiyaçlarını gözardı etmeden bunu gerçekleştirdiği görülür. İş gördürücü (Transactional) liderlikte ise lider daha pasif konumdadır ve Dönüştürücü (Transformative) liderlikteki misyon anlayışının sağlamasında kısıtlı olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, Dönüştürücü (Transformative) liderliğin çalışanlarla iletişimi bakımından ve örgütsel etkililik bakımından İş görürücü liderliğe göre avantajlı olabileceği düşünülmektedir.

Yeni liderlik yaklaşımlarının öncesinde liderlik kuramları çerçevesinin dışında, farklı liderlik türlerinin söz konusu olduğu ve günümüze kadar farklı çeşitlerde örgütlerde görüldüğü öne sürülmektedir. Liderlik kuramlarının dışında, bu alanda yapılan çalışmalar, liderlerin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılan sınıflandırmanın kapsamlı bilgi sağlayacağını ifade etmektedir. Liderlik yaklaşımlarının türler bazında incelemesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

1.1.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, vizyonu önemini çalışanlarına inandıran bir tutumdadır ve bu şekilde performansın yükselebileceğini düşünmektedirler. astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır Hem karizmatik hem de dönüşümcü liderlik stillerinde, liderler çalışanların beklentileri ve tutumlarında önemli değişiklikler yaratmaya odaklanmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütte uyum sağlama süreci ile ilgilenmektedirler. Karizmatik liderler örgüt için stresli bir durum veya geçiş dönemlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Bir anlamda, örgütün otorite etkisini kaybettiği durumlarda ortaya çıkar ve kaybedilen değer ve düşüncelerin yeniden kazanımını sağlamayı hedefler. Karizmatik liderler bu anlamda demokratik anlayıştan uzak bir portre çizmektedirler. Özellikle, karizmatik liderlerin kritik nitelikte olması, olması gereken yerde ve zamanda ortaya çıkıyor olmasıdır (Marjosola & Takala, 2000).

1.1.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, otoritesini çalışanlarla paylaşan lider olarak tanımlanır. Bu doğrultuda, amaçları, politikayı ve planı belirlerken, çalışanların iş bölümü yapmasını ve söz konusu gündemi belirlemede fikir birliği sağlamayı esas almaktadır. Görevlerin çalışanların fıkirleri doğrultusunda oluşturulması avantajlı görülse de bu durumun yol açacağı dezavantaj karar sürecinin uzaması ve zaman kaybına yol açması olarak düşünülmektedir (Özkaya, 2000).

1.1.2.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Örgüt içerisinde yönetime en az gereksinim duyulan ve çalışanların kendi haline bırakıldığı tutumun söz konusu olduğu liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Lider bu şekilde çalışanlara örgütün amaç ve planlarını tanınan olanaklar çerçevesinde gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu liderlik türünün çalışanlar için faydası çalışan odaklı eylemi tetikleme yönündedir. Dezavantajı ise liderliğin

otoritesinin ortadan kalkması durumunda örgüt içerisinde kargaşa çıkma olasılığı ve çalışanların yalnızca kendi amaçlarına yönelmesi durumu şeklinde belirtilmiştir. Çalışan odaklı amaçların gerçekleştirilmesi ise grup başarılarına ket vurabilmektedir (Popper, 2004).

1.1.2.4. Transformasyonel Liderlik

Daha önce de belirtildiği gibi, Bass'in transformasyonel liderlik anlayışı, karizmatik liderlik anlayışının zıttı bir stile sahip olan ve duygusal özellikleri ile tanımlanan liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Bass, 1985). Transformasyonel liderlik, çalışanları ve örgütü istenen değişime götürecek vizyonu sağlayan özelliktedir. Burns ve Bass, yapmış oldukları çalışmalarda, transformasyonel liderlik türünün gelecek odaklı, inovatif nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir. Transformasyonel liderler, çalışanlara görevlerine yönelik ilham kaynağı olan ve onları görevlerine yönlendirmek için çaba içerisinde olan liderlerdir. Ayrıca, transformasyonel liderler, çalışanların tüm yeterlilik ve yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine güvenini arttırmayı hedefler. Kendilerine güvenen çalışanların beklentileri ve bekletilerden daha fazlasını gerçekleştirebilecek motivasyonu sağlarlar. Özellikle örgütün görevleri, faaliyetleri ve işlevleri konusunda farklılıklar yapmak amacıyla çalışanları etkiler ve istenen değişimler konusunda çalışanların da ikna olmalarını sağlarlar. Bu doğrultuda, transformasyonel liderler karizmaya, esinlenmeye, zekaya ve kişisel değerlere önem vermektedirler (Bass, 1985).

1.1.2.5. Hayali Liderlik

Örgüt içerisinde otorite oluşturarak katılım sağlayan, çalışanları harekete geçirmek için sempatik bir yaklaşımı olan ve gelecekle ilgili beklentileri çalışanlara aktaran hayali yetki veren liderler olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, 2000).

1.1.2.6. Takım Liderliği

Takım liderleri, görevlerin yerine getirilmesi ve takımın etkili bir biçimde sürdürülmesi için etkili olan bir liderlik türü olarak tanımlanır. Liderin görevi tek başına yerine getirmesinin önemli olmadığı ve bir takım halinde hareket etmenin beklenen sonucu sağlayabileceği düşünülmektedir. Liderin temel sorumluluğu takımın görev ve sorumluluklarını yerine getirebiliyor olmasına imkan sağlamaktır. Takım liderliği, sosyal sorunların çözülmesinde dinamik bir ortam sağlaması ile bilinmektedir (Gürsoy, 2005).

Takım liderlernin görevleri Fleishman ve meslektaşları (1991) tarafından aşağıdaki biçimde belirtilmiştir:

- Planlama
- Bilgi toplama
- Elde ettiği verileri problem çözümü için kullanma
- Çalışanların kaynaklarının yönetilmesi
- Örgütsel diğer kaynakların (örn. Malzeme) yönetilmesi

1.1.2.7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlerin görevleri stratejinin hem şimdi için hem de gelecek için strateji yürütmek amacıyla şekillenmiştir. Bu doğrultuda, stratejik liderler, örgütün vizyonu ve misyonu keskin bir biçimde ayırt etmeyi hedefler. Var olan kaynaklar doğrultusunda strateji belirlemek yerine liderliğin getirdiği sorumluluklar çerçevesinde değişim odaklı olan stratejik liderler güncel gelişmeleri göz önünde bulundurarak örgüt için bir destek işlevi görmeyi hedeflemektedir (Özkaya, 2001). Stratejik liderlerin temel ilkesi, çalışanlara örgüte özel durumları aktarabilmeyi sağlamaktadır. Bu doğrultuda, stratejik liderler çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma misyonunu da üstlenmektedirler. Özellikle karmaşık yapılarda, stratejik liderlere gereksinim olduğu görülmektedir (Popper, 2004).

1.1.2.8. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, sahip olduğu otoriteyi yayma işlevi görmektedir. Demokratik bir tutum içerisinde sahip olduğu otoriteyi yayarken kararlarını astına danışarak iki taraflı bir süreç yürütmektedir. Bu yüzden, çalışanlardan aldığı fikirler doğrultusunda iş bölümünün yapılması, amaç ve politikaların belirlenmesinde rolü olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, 2000).

1.2. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi, iş görenlerin örgüt hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri, yani psikolojik yorumlamasıdır (Schein, 1976). Örgüt iklimi iş görenlerin psikolojik durumlarına, yöneticinin yönetim şekline, örgütün çevresine, yapısına, olaylara göre kısa sürede ve kısa zaman aralıkları içinde değişebilir (Güner, 2015). Örgüt iklimi; inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma gibi olguların organizasyonda ki varlığını, varlık derecesini veya yokluğunu, yokluk derecesini yansıtır. (Varol, 1989) Oluşan bu kimlik çalışanın örgüt içindeki davranışını etkiler.

Örgütsel iklim kavramı ilk olarak, sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım sınıflandırmalara tabi değildir ve her biri türlü sebeplerden dolayı kendine özgüdür (Özdemir, 2006). Örgüt iklimi kavramına ilişkin temel bileşenlerin oluşmasında Lewinian'ın katkısı büyük olmuştur. Örgüt iklimini bireyden üreyen bir kavram olan davranışı ifade ederken diğer yandan da iklim unsurunu da tanımlamada bunu esas almış ve kullanmıştır. Araştırmacılar, örgüt iklimini tanımlarken, örgüt koşulları ve yapısının özgün yapısını göz önünde bulunduran ifadelere başvurmuştur. Bununla birlikte, ifadeler ele aldığında, örgüt ikliminin örgütler arasındaki farklılıkları ortaya koyan, devamlılığı olan, çalışanların eylem ve düşüncelerine yansıyan özellikler olduğu görülmektedir (Avcı, 2016).

Literatürde yapılan çalışmalarda yaygın olarak görülen, Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimi tanımı çerçevesinde, "*Örgüt iklimi, iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir*." Örgütsel psikoloji konuları arasında yer alan örgüt iklimi, en kapsamlı ifade ile örgütsel ortama ilişkin çok faktörlü bir yapıdır. Örgüt ortamındaki çevresel özelliklerin keşfedilmesi ve iyileştirilmesinin özellikle çalışanların motivasyonu açısından etkili olacağı ve bu durumun aynı zamanda verimliliği ve üretkenliği arttırabileceği düşünülmektedir (Arslan, 2004).

1.2.3. Örgüt Tipleri

Örgüt, kelime anlamı olarak "Geniş ya da genişçe bir iş alanı bulunan bir kuruluşun alt bölümlerinin tümü" olarak tanımlanır (TDK, 2017). Belirli bir amaç için bir araya gelen çalışanların oluşturduğu organizasyon, görevler ve amaçlar doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Mitzberg'in (1996) örgütsel yapı çeşitlerini ele aldığı çalışmasında, örgütsel yapı çeşitleri aşağıdaki şekilde listelenmiştir:

Girişimci Örgüt

İş ile ilgili kararların işletme sahibi tarafından verildiği küçük bir örgüt yapısıdır. Bu örgüt yapısında, işte uzmanlaşma net bir biçimde görülemez(Mintzberg, 1996).

Makine Örgütü

Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan ve resmi örgüt yapısının mekanistik olduğu türdür. Teknolojik yapının üstün tutulduğu ve seri üretim yapan işletmelerde sıklıkla görülen örgüt yapısıdır (Mintzberg, 1996).

Çok Boyutlu Örgüt

Belli bir büyüklüğe erişen şirtketlerin karmaşık yapıyı bertaraf etmesi için işlevsel ayrımları gözettiği örgüt yapısıdır. Departmanlar halinde katmanlı bir örgüt yapısı hedeflere göre değişiklik gösterebilmektedir (Mintzberg, 1996).

Profesyonel Örgüt

Üniversite, hastane, kamu kuruluşları gibi profesyonel iş tanımlarının olduğu örgüt yapısıdır. Çalışanların ve idarecilerin gücü eğitimle aldıkları uzmanlıklardan gelmektedir(Mintzberg, 1996).

Özel Yapılar

Özel bir amaç ve ihtiyaç doğrultusunda oluşturulan özel örgüt yapısıdır. Hiyerarşiye önem verilmeyen ve yatay hareketliliğin söz konusu olabildiği, çalışanların gruplar halinde yapılandığı örgüt tipidir (Mintzberg, 1996).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, örgüt türleri ve iklim tiplerini farklı şekillerde kategorize edilmiştir. En yaygın olarak bilinen ve kabul edilen örgüt iklimi tipleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (John & Taylor, 1999):

1.2.4. Örgüt İklimi Türleri

Açık İklim

Açık örgüt ikliminde yöneticileri ile örgüt personeli olumlu bir tutum ve uyum içerisindedir. Örgüt içerisinde, çalışanlar arasında çatışma ve tartışma görülmemektedir. Aynı iş ortamını paylaşan çalışanlar aynı zamanda arkadaşlık ilişkilerini de dengede tutarlar ve samimi bir etkileşim gerçekleştirebilirler. Örgütte çalışanların iş doyumları yüksek düzeydedir. Çalışanlar, bulundukları örgütsel yapıdan memnundur ve görev tanımları ve sorumluluklarına ilişkin mutludurlar(John & Taylor, 1999).

Bağımsız İklim

Açık iklime benzer yönleri olmakla birlikte, çalışanların motivasyon ve moralleri gözetilen örgüt iklimidir. Moral ve motivasyon bu örgüt ikliminde yüksek seyreder. Bağımsız iklimde, sosyal ilişkiler ve sosyal doyum ön plandadır. Örgüt içerisinde baskın gruplar olsa da varolan düzeni ve ahengi bozacak düzeyde değildir(John & Taylor, 1999).

Kontrollü İklim

Kontrollü örgüt ikliminde görev odaklı olmak esastır. Örgüt içerisinde, çalışanların moral ve motivasyonları açık ve bağımsız örgüt iklimine göre daha düşük düzeydedir. Çalışanların iş dışında çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri devam ettirmediği örgüt iklimi tipidir. Liderler, çalışanlar üzerinde komut veren ve dominant bir tutum içerisindedir (John & Taylor, 1999).

Samimi İklim

Hem çalışanlar hem de yöneticiler arkadaşlık ilişkisi düzeyinde iletişim kurarlar ve sosyal ilişkilerini sürdürürler. Çalışanların moral ve motivasyonları orta düzeydedir. Yöneticiler, çalışanlara örgütün bir aile yapısında olduğunun mesajını verecek bir tutum sergilerler (John & Taylor, 1999).

Ataerkil İklim

Bu örgütsel iklim türünde, yöneticiler çalışanları denetler ve diğer yandan onlarla sosyal ilişkiler kurmaya çalışırlar. Yöneticiler bu iki tutumda da başarılı olamazlar. Ataerkil örgüt iklimi, kapalı örgüt iklimiyle benzerlik göstermektedir. Çalışanlar uyum içerisinde hareket etmekte zorlanabilirler. Yöneticiler, örgütsel işleyişte her işe dahil olmak ve her işi bilmek istedikleri için sürekli çalışanlarını kontrol ederler (John & Taylor, 1999).

Kapalı İklim

Kapalı örgüt ikliminde örgütte anlaşmazlıklar ve tartışmalar görülebilir. Çalışanların moral ve motivasyonları düşüktür. Ayrıca, iş doyumları ve sosyal ilişkileri düşük seyreder. Yönetici, çalışanlarına karşı baskın bir tutum içerisindedir. Ayrıca, yönetici, çalışanların daha başarılı olması için kolaylaştırıcı işlevde değildir. Verimliliğe ilişkin çok fazla gündem oluşur; fakat verimlilik düşüktür (John & Taylor, 1999).

Literatürde örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalarda farklı tanımlar bulunmakla birlikte, kabul gören tanımlar arasında Landy'nin (1990) tanımı kabul görmektedir. Landy'e göre örgüt iklimi, örgütün niteliklerine ilişkin çalışanların algısıdır. Örgütün özellikleri tarafsız bir biçimde ele alınır; fakat çalışanların örgüt iklimine yönelik çıkarımları özneldir. Bir diğer deyişle, örgüt iklimi örgüte has özelliklere dair çalışanların düşünceleridir. Örgüt iklimi, örgüt içerisinde iletişim, statü ilişkileri ve güç kullanımına dair önemli bilgiler sunar. Varolan özellikler örgüt içerisinde yeni çalışanlar tarafından fark edilir ve benimsenir (Erol, 2014).

Örgütlerin rekabet açısından istenilen potansiyeli sağlaması için örgütsel ikliminin iyi bir biçimde anlaşılması önemlidir. Örgütsel yapının, koşullara uygun rekabete elverişli olması için çalışanlarına uygun iklimi sağlayabilmesi ve örgüt ikliminin fark edilmesi gereklidir. Çalışanların motivasyonu, örgütün yönetimi, sosyal ilişkileri, ekip çalışması gibi süreçler örgüt ikliminin bileşenlerini oluşturmaktadır (Kemeriz, 2014).

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanabilen örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Litwin ve Stringer örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarının sonucunda; örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar, örgüt yapısı, örgütü benimseme, örgüt içi çatışmalar, sorumluluk almada isteklilik, iş yapmanın standartları, örgütte dayanışma ve arkadaşlık, ödüller ve cezalar ve tehlikeyi göze almadır (Gül, 2012).

Gilmer ve Forehand (1964), araştırmalarında ise Litwin ve Stringer'den (1968) farklı olarak, beş farklı iklim boyutuna yer vermişlerdir. Bu boyutlar, ''örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgütün hangi amaçlara sahip olduğu, bu amaçlar yönündeki talimatları ve karar verme yöntemleridir''. Ayrıca, yapılan çalışmalarda, örgüt ikliminin belirleyicileri arasında liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, kontrol ve hedefler yer almaktadır. Schneider ve Barlett örgüt ikliminin ölçülmesi ve geliştirilmesi konusu üzerinde çalışmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları gözlemsel çalışmalarında sigorta şirketlerinde çalışanların çalışma hayatlarında iki yaygın boyutun görüldüğünü saptamışlardır. Bunlardan ilki

yönetimsel düzey, ikincisi de şirket yaşamının etkililik derecesidir (Gül, 2012). Sigorta çalışanların algıladıkları iklimin, algılanan liderlik stili ile ilişkilendirilmiş oluşunun yönetimsel boyutu oluşturduğu; çalışma ortamlarında etkili performans sağlayıp sağlayamadıklarına ilişkin örgüt iklimi algısının şirket yaşamının etkililik derecesi ile ilişkili olduğu şeklinde açıklanabilir.

1.3. İş Tatmini

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. "İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratır. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilmektedir. İş doyumu, gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik, çalışanların işyerine karşı geliştirdiği tutumdur." (Altınkurt & Yılmaz, 2012).

Vroom (1964), iş tatmini tanımını işgörenlerin iş ortamındaki rollerine odaklanarak yapılandırmıştır. Bu doğrultuda, iş tatmini kişilerin tam olarak meşgul oldukları görev ve rollere yönelik duygusal deneyimleri olarak tanımlanmıştır.

İş tatmininin tanımına ilişkin en fazla atıfta bulunulan ifadeler ise Spector tarafından ortaya atılandır. Bu tanım çerçevesinde, iş tanımı, kişilerin farklı boyutlarda işleri hakkında ne hissettikleri olarak iş tatmini kavramsallaştırılmıştır. Bu yüzden, iş tatmini ve iş tatminsizliği aynı iş koşullarında kendisini gösterebilen bir durumdur.

İş tatmini, kişilerin işlerine ilişkin olumlu ve olumsuz duygularının birleşimi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, bir çalışan, örgütsel koşullara kendi ihtiyaçları arzuları ve deneyimleri ile dahil olmaktadır. Bu yöndeki beklentilerinin karşılanması durumunda da iş tatmini artmaktadır. Bu yüzden, iş tatmini, kişilerin beklentileri ile iş ile ilgili aldığı mükafatların eşleşmesi durumu olarak nitelendirilebilir (Davis ve ark, 1985).

İş tatmini, çalışanların başarı hissini ifade etmektedir. Genel olarak, iş tatmini, kişilerin üretkenliği ve iyi oluş halleri ile ilişkilendirilmektedir. İş tatmini kişilerin bir iş yapmaları sonucunda bundan ne kadar keyif aldıkları ve gösterdikleri çabanın karşılığını alıp almama durumları ile ilgilidir. Ayrıca, işe ilişkin mutluluk ve hevesli olma durumlarını kapsamaktadır (Kaliski, 2007).

İş tatmini ayrıca, kişilerin aldıkları ödüllerden deneyimledikleri doyum, yaptıkları iş ile ilgili hisleri ve inançlarının toplamı olarak nitelendirilmektedir (Armstrong, 2006). Bu yüzden, kişilerin iş doyumu ve iş doyumsuzluğu dağılımı çeşitlilik gösterebilmektedir. İş doyumu, kişilerin deneyimlediği çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, kişilerin kendi düşüncelerini yapılandıran, yaptıkları işin türüne, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve aldıkları maaşa göre çeşitlilik gösterebilmektedir (Mullins, 2005). Yapılan çalışmalar doğrultusunda, bu kavramın çok boyutlu olmasına ek olarak motivasyon ile birlikte kullanıldığı görülmüştür; fakat iki kavramın birbirinden farklı olduğu ve iş doyumunun kişilerin tutumu ve içsel bir durum olması niteliklerinin motivasyondan daha farklı özellikler taşıdığı düşünülmektedir. Bir diğer deyişle, iş doyumu kişilerin işlerinin kendilerinin maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabileceği üzerine sahip oldukları algıyı ifade etmektedir (George ve ark, 2008).

İş tatmini, örgütsel yapıda etkinlik ve etkililiği belirleyen önemli faktörler arasında kabul edilmektedir. Çağdaş kurumsal düzende, çalışanların kendi istek, ihtiyaç ve kişisel arzularının da ön plana alınmasının yeni bir yönetimsel paradigma olduğu ve bu durumun özellikle başarı ve üretkenlik bakımından önemli katkıları olabileceği öngörülmektedir (George ve ark, 2008).

İş tatminsizliği durumunda kişilerin örgütsel koşullarda karşılaşabileceği zorluklar ve olumsuz sonuçlar arasında kişilerin örgüte bağlı olmaması, işe devamsızlık, iş kazası risklerinin artması gösterilmektedir. Spector (1997), iş doyumuna ilişkin üç önemli özelliğin olduğunu öne sürmüştür. Bunlar, kurumlar insani değerler ile yönlendirimeli ve çalışanlara saygı ve eşitlik çerçevesinde örgütsel koşullar sunulmalıdır. Bu sayede, çalışanların iş doyumunun yüksek olmasının iyi bir duygusal ve zihinsel durumu sağlayacaktır. İkinci olarak, çalışanların iş doyumuna

göre davranışları, kurumun işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir veya tam tersi olarak kurumun işleyişi ve faaliyetleri, çalışanların iş doyumuna göre davranışlarını etkileyecektir. Üçüncü olarak ise, çalışanların iş doyumu düzeyleri örgütsel faaliyetlerin belirtecidir. Çalışanların iş doyumunu arttırdığı ve performansı tetiklediği düşünülen örgütsel faaliyetlerin olması, kurumun işleyişi hakkında önemli bilgiler sunabilmektedir (Spector, 1997).

1.3.1. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, çalışanların örgüt içerisinde bazı boyutlardan etkilendiği bilinmektedir (Sarıkaya, 2002). İş tatmini boyutları çalışanlar için, işin özellikleri, ücreti, terfi olanakları, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkiler olarak nitelendirilmektedir.

1.3.1.1. İşin Niteliği

Çalışanların iş tatmini, çalıştığı örgütte görevlerini kapsayan işinin özellikleri ve bu özelliklerin başkaları ve kendisi tarafından nasıl algılandığı ve kabul gördüğü ile ilişkilidir. İşin keyifli olması, çalışanın kişisel özelliklerine ve ilgi alanlarına hitap ediyor olması iş doyumunu etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. İşin niteliğine ilişkin faktörler arasında çalışanın işiyle ilgili bağımsızlığının olması ve sahip olduğu beceri ve yeterlilikleri işinde etkin bir biçimde kullanabilmesidir. Çalışanların kendi becerilerini kullanabildikleri bir işe sahip olması iş doyumunu arttırmaktadır. Çalışanların iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalarda, rutin ve sürekli aynı işi tekrar eden görev tanımı olan çalışanların iş doyumunun zamanla düştüğü fark edilmiştir. Bu bağlamda, işin değişken ve verimli bir çevre sağlaması, esnek çalışma saatlerinin olması ve görevlendirmelerin çalışanların görevleriyle tutarlı bir biçimde gerçekleştirmenin iş doyumunu arttırdığı bilinmektedir. Bununla birlikte, işin niteliği anlamında görev ve sorumlulukların çeşitli ve sürekli olmasının iş doyumuna ilişkin olumsuz sonuçlar getirebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden çeşitliliğin görev ve sorumlulukların kapsamı göz önünde bulundurularak çalışanlara sağlanması önemlidir (Sarıkaya, 2002).

1.3.1.2. Ücret

Ücret, çalışanın verdiği hizmet veya gerçekleştirdiği görev karşılığında düzenli olarak verilen meblağ olarak tanımlanmaktadır. Ücret, örgütlerde ekonomik ve sosyal gidişatın belirleyicisi olmakla birlikte çalışanlar için de oldukça önemli bir

konudur. Çalışanın aldığı ücret, ihtiyaçlarının karşılanmasına ek olarak sosyal açıdan da önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ücret , insan kaynaklarının önemli bir işlevi olarak çalışanlarına görevlerine ve hizmetlerine tutarlı bir ücret politikasının belirtlenmesinde belirleyici olabilmektedir. Bununla birlikte, iş doyumu ve ücret arasındaki ilişkinin doğrudan bir bağlantısı olmadığı yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır (Andrews, 2003). Bunun yerine, çalışanların, ücretin adil olup olmadığını düşünmesi daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanın farklı bir işletmede aynı görevdeki başka bir çalışanla ücret karşılaştırması yapabileceği ve aradaki farkın fazla olması veya adil ücret verilmemesi durumunun iş doyumu ile ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

1.3.1.3. İş Yerinin Çalışma Şartları

İş yerinin çalışma şartları arasında, fiziksel koşullar olmak üzere çalışanın güvenliğini ve rahatlığını sürdürebileceği bir ortam olması önemlidir. Sağlık ve güvenlik hususunda yeterli koşullara sahip olan bir iş ortamının çalışanların görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çalışma ortamında gürültü olmaması, sık hastalanabileceği hijenik olmayan koşullara sahip olmaması, ışık alması gibi koşulların çalışma isteğini arttırabilecek özellikler olduğu ve rahat çalışan kişilerin iş tatmininin de bu doğrultuda artabileceği düşünülmektedir (Sarıkaya, 2002). Ayrıca, iş yeri içerisinde çalışanların mola zamanlarında vakit geçirebilecekleri sosyal ortamların olması koşulların iyileştirilmesi açısından son dönemlerde yaygın olarak tercih edilen yenilikler arasındadır.

1.3.1.4. Terfi Olanakları

Çalışanın iş yerinde terfi etmesi, çalıştığı görev ve/veya pozisyondan bir üst pozisyona geçişi olarak tanımlanabilir. Üst kademeye atama olarak nitelendirilen terfinin çalışanlara daha fazla sorumluluk ve ayrıcalık yükleyecek bir konum sağlamasının iş tatminini sağlayabilecek koşullar sunduğu düşünülmektedir. Hem iş tatmini hem de ayrıcalıkların sağlanması dolayısıyla motivasyonu artan çalışanların terfi edebilecekleri bir iş tanımı olması bu açıdan önemlidir. Bununla birlikte, örgüt içerisinde terfi olanaklarının çalışanlar için adil bir biçimde gerçekleşmesi iş tatmini ile ilişkilendirilebilir (Bingol, 2003).

1.3.1.5. İş Yerinde Kişilerarası İlişkiler

Büyük üretim yapan işletmelerin daha büyük ortamlar sağlaması neticesinde birçok çalışan aynı ortamda çalışmaya başlamıştır. Farklı görev tanımında olan çalışanların aynı örgüt içerisinde olması yönetim ve diğer çalışanlar için önemli bir saha işlevi sunmaktadır. İş yerinde çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler kurması ve adil iş bölümünün yapılmasıyla takım ruhunu sürdürebiliyor olmalarının çalışma etkililiğini arttırabilecek ve çalışanların iş tatminini arttıracak önemli bir konu olarak görülmektedir. İş tatmini, çalışma ortamında olumlu ilişkilerin kurulmasıyla ve bağlılığın artmasıyla ilişkili bir durum olarak nitelendirilmektedir (Bingöl, 2002).

1.3.2. İş Tatmini ile İlişkili Faktörler

İş doyumu farklı faktörlerle açıklanabilecek bir kavramdır. Bu faktörler arasında, işin yapısı, maaş, gelişme olanakları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşullar yer almaktadır (Aziri, 2011).

Rue ve Byars (2003), iş tatminine ilişkin belirleyici faktörleri ele aldıkları çalışmasında öne sürdükleri niteliklerin, yöneticilerin çalışanları düşünmesi, işin dizaynı (kapsamı, derinliği, algılanan değer ve ilgisi), telafi (içsel ve dışsal tutarlılık düzeyi), iş koşulları, sosyal ilişkiler, algılanan imkanlar, başka herhangi bir yerde algılanan imkanlar, başarma isteği ve esinlenme düzeyi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörlerin yerine getirilmesi durumunda, kişilerin iş doyumunun artabileceği ve bu durumun kişilerin örgüte bağlılığını geliştirebileceği öne sürmüşlerdir. Ayrıca, faktörlerin karşılanmaması durumunda, çalışanların işi bırakma, işe devamsızlık, grev, sabotaj ve dağınıklık gibi durumlarının söz konusu olabileceğini ifade etmişlerdir.

Herzberg (1976), iş doyumuna ilişkin faktörleri ele almış ve iki ana başlıkta iş doyumunu etkileyen unsurları belirtmiştir. Hijyen faktörleri olarak belirtilen başlıkta, şirket politikası, süpervizyon, kişilerarası ilişkiler, iş koşulları, maaş, statü ve iş güvenliği yer almaktadır. Motivatörler olarak, kişilerin başarı hissi, fark edilme, işin tanımı, sorumluluklar, gelişme ve büyüme olanaklarının etkili olduğunu ayrıca belirtilmiştir.

Herzberg (1976), hijyen faktörü olarak tanımladığı ve kişilerin iş memnuniyetsizliğini açıklayabilecek özellikleri ifade etmiştir. Hijyen faktörlerinin azaltılmasının iş doyumunu arttıracağını öne sürmüştür. Problemli yapılandırılmış

şirket politikaları, destekleyici ve geliştirici olmayan süpervizyon, örgütte saygı ve bütünlüğün sağlanmamış olması, kişilerin aldığı ücretlerin iş tanımı ve iş yüküne karşılık gelmiyor oluşu, iş tanımının kişiler için anlamlı olmaması ve iş güvenliği yoksunluğu durumları örgütte görülebilen ve kişilerin iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerdir.

Motivasyon arttırıcı yöntemler olarak çalışanları başarıya teşvik etmek, çalışanların çalışmalarının fark edilmesi, çalışmaların maaş ve terfi gibi ödüllendirilmesi, ekipteki her çalışana eşit sorumlulukların verilmesi, gerekli eğitim ve gelişim olanaklarının tanınması ifade edilmiş ve iş doyumunu arttıran sebepler olarak örneklendirilmiştir (Herzberg, 1976).

Herzberg'in (1976) hijyen kavramı, sağlıkla ilişkilendirilebilecek bir kavram olup, söz konusu zararların ortadan kaldırılması ile acının dindirilmesi anlamını taşıdığı düşünülür (Duttweiler, 1986). Hijyen ve motivasyon faktörlerinin dinamikleri ele alındığında ise, hijyen faktörlerinin ortadan kaldırılması ihtiyacına yönelik psikolojik kökeninin çevreden gelen olumsuzluklardan kaçınma durumu olabileceği, olumsuzluklara ilişkin sonsuz kaynakların olabileceği, hijyene yönelik gelişmelerin kısa vadede sonuçlar sağlaması ve tam olarak bir yanıtı olmaması şeklinde nitelendirilmektedir. Herzberg (1976)'e göre motivasyonun dinamiklerine ilişkin psikolojik faktörlerin kişilerin gelişimine odaklı olması, motivatör unsurların uzun vadede etkisi görülmesi, motivatörlere ilişkin kısıtlı ve belirli kaynaklar bulunması, motivatörlere daha sonrasında farklı bileşenlerin veya durumların eklenebilmesi şeklinde belirtilmiştir.

Herzberg'e ek olarak ihtiyaçlar ve motivasyon kavramlarına ilişkin iş doyumunu açıklayabilecek bir diğer yaklaşım ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'un yaklaşımına göre, kişilerin ihtiyaçlarının türlerine göre bir hiyerarşi olduğu ve kişilerin bu ihtiyaçları karşılaması halinde hiyerarşinin en üzerinde bulunan "kendini gerçekleştirme (self-realization)" bulunmaktadır. Önem sırasına göre kişilerin ilk olarak fizyolojik ihtiyaçları(yemek, su, barınma, seks), güvenlik ihtiyaçları (tehlikeden ve tehditten korunabilme), sosyal ihtiyaçlar (sevme, sevilme, arkadaşlık), ego ihtiyaçları (başarı, statü, fark edilme, takdir görme, prestij) ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (kişinin kendi potansiyeline yönelik kendisini geliştirebilme ve daha fazlası olabilme) vardır. Söz konusu ihtiyaçların karşılamaya

yönelik iş ve görev tanımının gerekli ve yeterli şartlara sahip olmasının olmasının iş doyumunu sağlayabileceği düşünülmektedir (Haimann, 1973).

1.4.Araştırmanın Önemi

Verimliliği ve performansı yüksek tutmak isteyen örgütler çalışanının iş doyumunu arttırmaya yönelik örgüt iklimi yaratmalıdırlar. Örgütün kazandığı bu kişilik yöneticilerinin liderlik davranışlarına göre şekillenir. Bu çalışmada Dönüştürücü (Transformative) ve iş gördürücü liderlik davranışlarının, çalışanın iş doyumu ve algıladığı örgüt iklimine etkisi araştırılarak yöneticilere yol gösterici olması bakımından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.5.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yönetici davranışının, çalışanın algıladığı örgüt iklimi ve çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektir. Bu amaç doğrultusunda yönetici davranışının tarzına göre, algılanan örgüt ikliminin yönünün ve çalışanın iş tatmini düzeyinin ve bunların demografik özelliklere göre nasıl değiştiği incelenmiştir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yöntem ve örneklem konularında, araştırmacı tarafından öngörülen sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. Örneklem sayısının az olmasının temsil edebilirlik açısından kısıtlılık olduğu düşünülmektedir.
2. Araştırmada ölçülen değişkenlerin, belirlenen ölçeklerdeki maddelere verilen yanıtlarla sınırlı olduğu düşünülmektedir.
3. Ölçeğin madde sayısının fazla olmasının katılımcıların anketi bırakabilme olasılığı bakımından sınırlılık oluşturmuş olabileceği düşünülmektedir.

1.7. Araştırmanın Hipotezi

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, araştırmanın sorusu ve hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

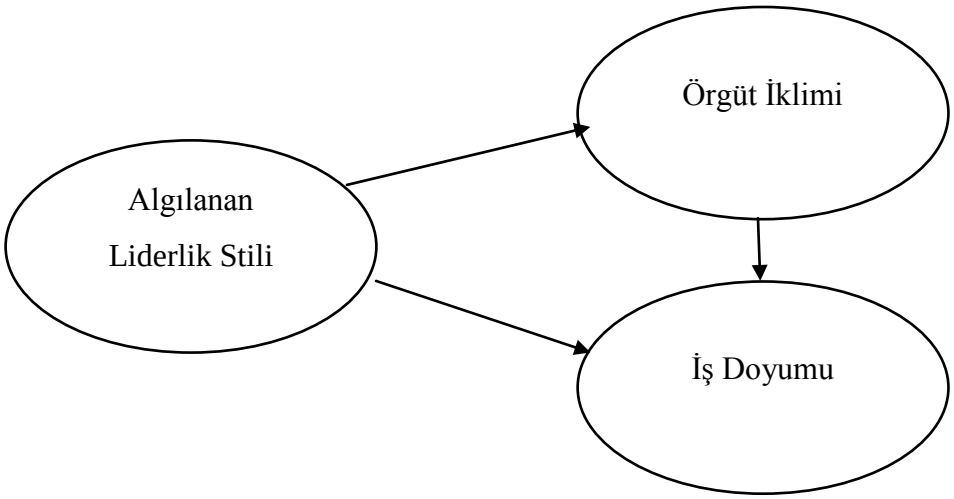
H1: Çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin iş tatminine etkisi vardır.
H0: Çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin iş tatminine etkisi yoktur.
H2: Çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin örgüt iklimine etkisi vardır.
H0: Çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin örgüt iklimine etkisi yoktur.
H3: Çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık var mıdır?

H0: Çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi değişkenleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

1.8. Araştırmanın Modeli

Yarı deneysel desen olarak belirlenen çalışmada, bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanmış ve bu doğrultuda, araştırmanın soruları ve hipotezleri oluşturulmuştur. Bu çalışmadaki bağımsız değişkenler, çalışanların demografik değişkenleri ve algılanan liderlik stilleri olarak belirlenmiştir. Algılanan liderlik stilleri ve demografik değişkenler bağlamında, çalışanların iş doyumu ve algılanan örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda, bağımlı değişkenler iş doyumu ve örgüt iklimidir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki biçimde belirtilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Türkiye'de farklı sektörlerde ve tepe yönetilerin altında çalışan kişilerin algılanan liderlik stillerinin iş doyumu ve algılanan örgüt iklimine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın modeli, doğrultuda, yarı deneysel desen olarak tanımlanmaktadır. Yarı deneysel desende, araştırmacının deneye katılan kişiler üzerinde kontrolü olmaksızın ölçümlerini gerçekleştirdiği yöntem olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte, yarı deneysel desende araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması ve betimlenmesi adımları yer almaktadır.

Araştırma grubunu, farklı sektörlerde görev yapan kişilerden oluşan 100 kişidir. Türkiye'de farklı çalışma alanlarında (kamu, özel ve serbest olmak üzere) tepe yöneticilerin altında çalışan kişiler çalışma grubunun örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada, algılanan liderlik stilinin çalışanların iş doyumu ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi incelenirken, sektörlere göre ayrıştırılmamış ve eşit olarak karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmada katılımcılara anketler çevrimiçi anketler yoluyla gönderilmiş ve araştırmaya katıldıklarını onayladıktan sonra anonim olarak sorulara yanıt vermişlerdir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini merkezî veya şubeleri ile Türkiye'de çalışan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Örneklem, farklı sektörlerde ve farklı şirketlerde çalışan kişilerden oluşmakta olup, bu araştırma için 8 farklı kurumda çalışan 100 kişinin katılımı sağlanmıştır. Araştırmaya ilişkin Demografik değişkenler Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcıların %33'ü kadın ve %67'si erkektir. Katılımcılar %35 oranında evli ve %65 oranında bekar olduğunu bildirmiştir. Eğitim düzeyi dağılımına göre, katılımcılar %4 oranında ortaöğretim mezunu, %9 oranında lise mezunu, %69 oranında üniversite mezunu ve %18 oranında lisansüstü mezunudur. Çalışma alanı değişkenine göre, katılımcıların %7'si kamu sektöründe, %83'ü özel sektörde ve %10'u serbest meslek icra etmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre karşılaştırma yapılan ve katılımcıların yaş ve iş deneyimi ortalamalarının betimleyici istatistiklerine ilişkin sonuçlar doğrultusunda, kadınların yaş ortalaması 30,97 (SS=7,32) ve erkeklerin yaş ortalaması 29,37 (SS=6,52)'dir. İş deneyiminin yıl ortalamalarına ilişkin, kadınların iş deneyimi ortalaması 7,76 (SS=7,16) ve erkeklerin deneyim yılı ortalaması 8,06 (SS=6,58)'dir.

Tablo 2. 1. Örnekleme İlişkin Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler (n=100)		N	%
Cinsiyet	Kadın	33	33,0
	Erkek	67	67,0
	Toplam	100	100,0
Medeni durum	Evli	35	35,0
	Bekâr	65	65,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	4	4,0
	Lise	9	9,0
	Üniversite	69	69,0
	Lisansüstü	18	18,0
	Toplam	100	100,0

Cinsiyet		Yaş	İş Deneyimi (yıl)
Kadın	Ort.	30,97	7,76
	N	33	33
	SS	7,329	7,168
Erkek	Ort.	29,37	8,06
	N	67	67
	SS	6,522	6,587
Toplam	Ort.	29,90	7,96
	N	100	100
	SS	6,804	6,749

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket tepe yönetici altında çalışan katılımcıların algılanan liderlik stilleri, örgüt iklimi ve iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik likert ölçekten oluşmaktadır.

Araştırma sırasında çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgi sağlamak amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçüm araçları aşağıdaki gibidir:

- Kişisel Bilgi Formu
- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
- Minnesota İş Doyumu Ölçeği
- Örgüt İklimi Ölçeği

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Örneklemi oluşturan çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" verilmiştir. Kişisel Bilgi Formu'nda çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyi, medeni hal ile ilgili sorular yer almaktadır.(Bkz. Ek: A)

2.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, çalışanların algılanan liderlik stillerinin kişisel değişkenler ve diğer araştırma değişkenleri olan iş doyumu ve örgüt iklimi ile ilişkisinin incelenmesi için seçilen veri toplama aracıdır. Bu ölçekten alınan veriler doğrultusunda, çalışanların algıladıkları liderlik stilleri ve davranışlarına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirme Formu" kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert türünde olup, ölçekte 3 boyuttan oluşan toplam 45 madde bulunmaktadır.

Ölçeğin maddelerinden, dönüşümcü liderlik alt boyutunda 20, iş gördürücü liderlik alt boyutunda 16, liderlik davranışlarının sonuçları alt boyutunda ise 9 madde bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi çalışmasında, dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin faktör yük değerleri .51 ile .79 arasındadır.

Dönüşümcü liderliğin iç tutarlılık katsayısı .94'tür. İş görürücü liderliğin faktör yük değerleri .46 ile .79 arasındadır. İş görürücü liderliğin iç tutarlılık katsayısı .60'tır.Ölçeğin bir örneği EK-B'de verilmiştir.

2.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

İş doyumu, bilimsel çalışmalarda anket çalışmaları yürütülerek ölçülen örgütsel bir kavramdır. Yaygın olarak kullanılan anket ve ölçüm araçlarından biri ise "Minnesota İş Doyumu Ölçeği"dir

"Minnesota İş Doyumu Ölçeği" kağıt-kalem düzeninde bir anket olup, hem bireysel hem de grup halinde uygulanabilmektedir. 1967 ve 1977 yıllarında geliştirilen uzun ve kısa formu bulunmaktadır. Anket ile beş düzeyde 20 iş özelliği üzerinden iş doyumu ölçülmektedir. Anketin uygulanması 15-20 dakika almaktadır. 1967 ve 1977 yılında geliştirilen anketin yanıt kategorileri "Memnun değil" ve "Çok memnun" aralığında seyretmekte ve 5'li likert yanıtlama stili bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir tanesi, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin 100 soruluk ve 20 soruluk iki formu vardır. Bu araştırma için 20 sorudan oluşan formu kullanılmıştır.Minnesota İş Doyum Ölçeği Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır ve iç tutarlılık katsayısı .77 olarak bulunmuştur. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında,

Hiç memnun değilim; 1 puan,

Memnun değilim; 2 puan,

Kararsızım; 3 puan,

Memnunum; 4 puan,

Çok memnunum; 5 puan

olarak değerlendirilmektedir.

Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

1- İçsel doyum 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20

2- Dışsal doyum 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

3- Genel doyum: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 1 8, 19, 20

maddelerini içermektedir.

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumu yüksek olarak değerlendirilmektedir (Çam, Akgün, Babacan, Bilge & Keskin, 2005). Ölçeğin bir örneği EK-C'de verilmiştir.

2.3.4. Örgüt İklimi Ölçeği

Litwin and Stringer (1968) tarafından geliştirilen ölçek Altılı Likert Tipi (1= hiç katılmıyorum- 6=tamamen katılıyorum) ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekle ilgili yapılan revizyon çalışmaları Stringer (1987) tarafından tamamlanmış olup son hali olan 24 maddelik versiyonu elde edilmiştir. 24 maddelik ölçeğin 6 boyutu bulunmaktadır. Alt boyutlara göre madde sıralamaları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Yapı: 3,6,9,12

Sorumluluk: 4,13,18,22

Fark edilme: 1,5,17, 19

Destek: 2, 8, 14, 16

Standartlar: 7,10, 12, 24

Bağlılık: 11,15, 21, 23

Ölçeğin ters maddeleri 3,8,9,10,12,13,14,17,20,21,23'tür.

Ölçekten alınan yüksek puanlar, kişilerin algıladıkları örgüt ikliminin pozitif olduğunu göstermektedir. Ölçeğin puanlandırılması hem toplam puan üzerinden hem de alt boyutlarının ayrı ayrı hesaplanması şeklinde yapılabilmektedir. Ölçeğin çeviri ve Türkçe uyarlama çalışması Nilgün Kalfazade Birim (t.b.) tarafından üniversite profesörlerinin verilerinden yararlanılarak erken versiyonun uyarlaması yapılmıştır Ölçeğin bir örneği EK-D'de verilmiştir.

2.4. Verilerin Çözümlenmesi

Çalışanlardan toplanan verilerin analizinde "SPSS Statistics 24.0" yazılımı kullanılmıştır. Katılımcıların ölçek puanları, ölçek alt boyutları ayrı ayrı biçimde hesaplanmış, sosyodemografik değişkenler ile ilişkisini incelemek amacıyla ANOVA ve Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmıştır. Ölçek alt boyutlarının ortalamalarını incelemek için, demografik değişkenler arasında ikili grup olanlarla "bağımsız örneklem t testi" ve çoklu grup olan değişkenlerle ANOVA uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, değişkenlerin betimleyici ve karşılaştırmalı analizleri yer almaktadır. Araştırma değişkenlerinin ölçüldüğü veri toplama araçlarından katılımcıların aldığı puan ortalamalarının farklılaşma düzeyi istatistiksel analizlerle ve tablolarda belirtilmiştir. Araştırma değişkenlerinin puan ortalamalarının demografik değişkenlerle karşılaştırılmasında, ikili grup içeren demografik değişkenlerle karşılaştırma analizi için "Bağımsız örneklem t testi"; çoklu grup içeren demografik değişkenlerle karşılaştırma analizi için "Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)" uygulanmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi p=0.05 değerinde incelenmiştir.

3.2. İş Doyumunun Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Katılımcıların "Minnesota İş Doyumu Ölçeği"ne vermiş oldukları yanıtlar sonucunda puan ortalamaları, ölçeğin iki alt boyutu olan "İçsel Doyum" ve "Dışsal Doyum" puanları ayrı ayrı hesaplanarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Puan ortalamalarının karşılaştırılması için, "Bağımsız Örneklem t Testi" ve "Kruskal Wallis Homojenlik Testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3. 1. İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Minnesota İş Doyumu Ölçeği	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İçsel doyum	Kadın	33	3,64	,739	,532	,596
	Erkek	67	3,57	,665		
Dışsal doyum	Kadın	33	3,29	,868	-,953	,328
	Erkek	67	3,44	,665		

Tablo 3.1'de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iş doyumu puan ortalamaları incelendiğinde, içsel doyum (t=,532; p>0,05) ve dışsal doyum (t=-,953; p>0,05) puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 2.İş Doyumu Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Minnesota İş Doyumu Ölçeği	Medeni Durumunuz:	N	Ort.	SS	t	p
İçsel doyum	Evli	35	3,6214	,70634	,263	,793
	Bekar	65	3,5833	,68275		
Dışsal doyum	Evli	35	3,4679	,80802	,686	,485
	Bekar	65	3,3615	,70056		

Tablo 3.2'de katılımcıların medeni durum değişkenine göre iş doyumu puan ortalamaları incelendiğinde, içsel doyum (t=,263; p>0,05) ve dışsal doyum (t=,686; p>0,05) puan ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 3. İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Alt Öğrenim Durumunuz:	N	Sıra Ort.	X	sd	p
İçsel doyumm	Ortaöğretim	4	79,75			
	Lise	9	32,00			
	Üniversite	69	52,09	8,205	2	**,042**
	Lisansüstü	18	47,14			
	Toplam	100				
Dışsal doyum	Ortaöğretim	4	72,00			
	Lise	9	48,39			
	Üniversite	69	52,09	4,538	2	,209
	Lisansüstü	18	40,67			
	Toplam	100				

Tablo 3.3'te katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre iş doyumu puan ortalamalarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, içsel doyum (X=8,205; p<0,05) boyutunun anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca dışsal doyum (X=4,538; p>0,05) puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır.

Tablo 3. 4. İş Doyumu Boyutlarının Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Alanınız:	N	Sıra Ort.	X	sd	p
İçsel doyumm	Kamu Sektörü	7	38,43			
	Özel Sektör	83	49,28	5,489	2	,064
	Serbest Meslek	10	69,10			
	Toplam	100				
Dışsal doyum	Kamu Sektörü	7	56,57			
	Özel Sektör	83	48,39	2,842	2	,242
	Serbest Meslek	10	63,75			
	Toplam	100				

Tablo 3.4'te katılımcıların çalışma durumu değişkenine göre iş doyumu puan ortalamalarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, içsel doyum (X=5,489; p<0,05) ve dışsal doyum (X=2,842; p>0,05) puan ortalamalarının çalışma durumu değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır.

3.3. Örgüt İklimi Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Katılımcıların "Örgüt İklimi Ölçeği"ne vermiş oldukları yanıtlar sonucunda puan ortalamaları, ölçeğin altı alt boyutu olan "Yapı", "Sorumluluk", "Fark edilme", "Destek", "Standartlar" ve "Bağlılık" puanları ayrı ayrı hesaplanarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Puan ortalamalarının karşılaştırılması için, "Bağımsız Örneklem t Testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3. 5. Örgüt İklimi Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Yapı	Kadın	33	14,18	2,963	1,355	,178
	Erkek	67	13,36	2,805		
Sorumluluk	Kadın	33	14,67	2,955	,883	,380
	Erkek	67	14,18	2,405		
Fark edilme	Kadın	33	13,73	3,105	-,055	,956
	Erkek	67	13,76	2,802		
Destek	Kadın	33	12,76	2,634	-,464	,644
	Erkek	67	13,03	2,818		
Standartlar	Kadın	33	12,64	2,059	-,815	,417
	Erkek	67	13,07	2,726		
Bağlılık	Kadın	33	18,52	3,203	1,857	,066
	Erkek	67	17,19	3,412		

Tablo 3.5'de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgüt iklimi puan ortalamaları incelendiğinde, yapı (t=1,355; p>0,05), sorumluluk (t=,883; p>0,05), fark edilme (t=-,055; p>0,05), destek (t=-,464; p>0,05), standartlar (t=-,815; p>0,05) ve bağlılık (t=1,857; p>0,05) ve puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 6. Örgüt İklimi Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Yapı	Evli	35	13,40	3,466	-,586	,559
	Bekar	65	13,75	2,513		
Sorumluluk	Evli	35	14,97	2,749	1,806	,074
	Bekar	65	14,00	2,462		
Fark edilme	Evli	35	14,06	3,253	,778	,438
	Bekar	65	13,58	2,686		
Destek	Evli	35	12,40	3,021	-1,450	,150
	Bekar	65	13,23	2,566		
Standartlar	Evli	35	13,11	3,546	,534	,595
	Bekar	65	12,83	1,773		
Bağlılık	Evli	35	17,83	3,730	,429	,669
	Bekar	65	17,52	3,212		

Tablo 3.6'da katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgüt iklimi puan ortalamaları incelendiğinde, yapı (t=-,586; p>0,05), sorumluluk (t=1,806; p>0,05), fark edilme (t=,778; p>0,05), destek (t=-1,450; p>0,05), standartlar (t=,534; p>0,05) ve bağlılık (t=,429; p>0,05) ve puan ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, evli katılımcıların sorumluluk (X=14,97), fark edilme (X=14,06), standartlar (X=13,11) ve bağlılık (X=17,83) puan ortalamaları bekarlara göre daha yüksek ve bekarların yapı (X=13,75) ve destek (X=13,23) puan ortalamalarının evlilere göre yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 7. Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt iklimi alt boyutlar	Öğrenim Durumunuz:	N	Sıra Ort.	X	sd	p
Yapı	Ortaöğretim	4	33,88			
	Lise	9	60,89			
	Üniversite	69	50,07	2,512	3	,473
	Lisansüstü	18	50,67			
	Toplam	100				
Sorumluluk	Ortaöğretim	4	81,75			
	Lise	9	33,33			
	Üniversite	69	52,90	9,674	3	**,022**
	Lisansüstü	18	42,94			
	Toplam	100				
Fark edilme	Ortaöğretim	4	64,63			
	Lise	9	36,61			
	Üniversite	69	55,43	10,022	3	**,018**
	Lisansüstü	18	35,42			
	Toplam	100				
Destek	Ortaöğretim	4	42,00			
	Lise	9	38,11			
	Üniversite	69	48,88	6,683	3	,083
	Lisansüstü	18	64,81			
	Toplam	100				
Standartlar	Ortaöğretim	4	61,00			
	Lise	9	65,61			
	Üniversite	69	48,51	3,513	3	,319
	Lisansüstü	18	48,22			
	Toplam	100				
Bağlılık	Ortaöğretim	4	61,00			
	Lise	9	52,89			
	Üniversite	69	49,91	,654	3	,884
	Lisansüstü	18	49,22			
	Toplam	100				

Tablo 3.7'de eğitim düzeyi değişkenine göre örgüt iklimi puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda sorumluluk (X=9,674; p<0,05), fark edilme (X=10,022; p<0,05), alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bununla birlikte, yapı (X=2,512; p>0,05), destek (X=6,683; p<0,05) ve standartlar (X=3,513; p<0,05) ve bağlılık (X=,654; p>0,05) alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 3. 8. Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışma Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları	Çalışma Alanınız:	N	Sıra Ort.	*X*	*Sd*	*p*
Yapı	Kamu Sektörü	7	60,36			
	Özel Sektör	83	49,64	,891	2	,641
	Serbest Meslek	10	50,70			
	Toplam	100				
Sorumluluk	Kamu Sektörü	7	46,71			
	Özel Sektör	83	47,78	8,593	2	**,014**
	Serbest Meslek	10	75,75			
	Toplam	100				
Fark edilme	Kamu Sektörü	7	38,07			
	Özel Sektör	83	49,09	6,526	2	**,038**
	Serbest Meslek	10	70,90			
	Toplam	100				
Destek	Kamu Sektörü	7	35,93			
	Özel Sektör	83	53,30	4,617	2	,099
	Serbest Meslek	10	37,50			
	Toplam	100				
Standartlar	Kamu Sektörü	7	67,00			
	Özel Sektör	83	48,47	3,104	2	,212
	Serbest Meslek	10	55,80			
	Toplam	100				
Bağlılık	Kamu Sektörü	7	47,14			
	Özel Sektör	83	48,87	3,371	2	,185
	Serbest Meslek	10	66,35			
	Toplam	100				

Tablo 3.8'de çalışma alanı değişkenine göre örgüt iklimi puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda sorumluluk (X=8,593; p<0,05) ve fark edilme (X=6,526; p<0,05), çalışma alanı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bununla birlikte, standartlar (X=3,104; p>0,05) yapı (X=891; p>0,05), destek (X=4,617;

p>0,05) ve bağlılık (*X*=3,371; p>0,05) alt boyutlarının çalışma alanı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

3.4. Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Katılımcıların algılanan yönetici ve liderlik tutumlarının ölçülmesi için yanıtlaması istenen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"ne vermiş oldukları yanıtlar sonucunda puan ortalamaları, ölçeğin altı alt boyutu olan "Dönüştürücü (Transformative) liderlik", "İş gördürücü (Transactional) liderlik", ve "Liderlik sonuçları" puanları ayrı ayrı hesaplanarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Puan ortalamalarının karşılaştırılması için, "Bağımsız Örneklem t Testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.9'da katılımcıların cinsiyet değişkenine göre algılanan liderlik puan ortalamaları incelendiğinde, Dönüştürücü (Transformative) liderlik (t=-1,414; p>0,05) ve İş görürücü liderlik (t=,036; p>0,05) puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, erkek katılımcıların Dönüştürücü (Transformative) liderlik puan ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu (X=67,49) ve diğer alt boyutlardaki ortalama farkından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 9. Liderlik Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Dönüştürücü (Transformative) liderlik	Kadın	33	64,27	9,534	-1,414	,161
	Erkek	67	67,49	11,234		
İş gördürücü (Transactional) liderlik	Kadın	33	51,91	8,442	,036	,971
	Erkek	67	51,84	10,067		

Tablo 3.10'da katılımcıların medeni durumdeğişkenine göre algılanan liderlik puan ortalamaları incelendiğinde, Dönüştürücü (Transformative) liderlik (t=-,272; p>0,05), İş görürücü liderlik (t=,701; p>0,05) ve liderlik sonuçları (t=,374; p>0,05) puan ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 10. Liderlik Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Dönüştürücü (Transformative) liderlik	Evli	35	66,03	12,611	-,272	,786
	Bekar	65	66,65	9,723		
İş gördürücü (Transactional) liderlik	Evli	35	52,77	10,968	,701	,485
	Bekar	65	51,37	8,692		

Tablo 3.11'de katılımcıların eğitim durumu değişkeniyle algılanan liderlik puan ortalamalarının Kruskal Wallis Homojenlik Testi'ne göre, Dönüştürücü (Transformative) liderlik (X=11,915; p<0,05) alt boyutunun mezuniyet derecesine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Ortaöğretim mezunlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, İş görürücü liderlik (X=1,374; p>0,05) puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 11. Liderlik Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Öğrenim Durumunuz:	N	Sıra Ort.	*X*	*sd*	*p*
Dönüştürücü (Transformative) liderlik	Ortaöğretim	4	79,63			
	Lise	9	34,56	11,915	3	**,008**
	Üniversite	69	54,41			
	Lisansüstü	18	37,03			
	Toplam	100				
İş gördürücü (Transactional) liderlik	Ortaöğretim	4	58,38			
	Lise	9	53,28			
	Üniversite	69	51,40	1,374	3	,712
	Lisansüstü	18	43,92			
	Toplam	100				

Tablo 3.12'de katılımcıların çalışma alanı değişkenine göre algılanan liderlik puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Homojenlik Testi'ne göre, Dönüştürücü (Transformative) liderlik (X=1,862; p>0,05) ve İş görürücü liderlik (X=744; p>0,05) puan ortalamalarının çalışma alanı değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 3. 12. Liderlik Boyutlarının Çalışma Alanı Değişkeniyle Karşılaştırılması

Liderlik Alt Boyutları	Çalışma Alanı	N	Sıra Ort.	X	Sd	p
Dönüştürücü (Transformative) liderlik	Kamu Sektörü	7	43,50	1,862	2	,394
	Özel Sektör	83	49,78			
	Serbest Meslek	10	61,35			
	Toplam	100				
İş gördürücü (Transactional) liderlik	Kamu Sektörü	7	48,86	,593	2	,744
	Özel Sektör	83	49,84			
	Serbest Meslek	10	57,15			
	Toplam	100				

3.5.Korelasyon Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcıların anketlere vermiş olduğu yanıtlardan elde edilen puan ortalamaları, yaş ve deneyim süresi değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını incelemek için "Pearson Korelasyon Analizi" uygulanmış değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı ve anlamlılık değeri Tablo 3.13'te verilmiştir:

Tablo 3. 13. Araştırma Değişkenlerinin Pearson Korelasyonu

Araştırma Değişkenleri (n=100)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Yaş	r	1												
	p													
	N	100												
2. İş hayatınızda deneyim süresi (yıl)	r	,893**	1											
	p	,000												
	N	100	100											
3. Minnesota içsel doyum	r	,174	,183	1										
	p	,083	,069											
	N	100	100	100										
4. Minnesota dışsal doyum	r	,186	,248*	,745**	1									
	p	,064	,013	,000										
	N	100	100	100	100									
5. Örgüt iklimi yapı	r	-,063	-,060	,227*	,192	1								
	p	,534	,552	,023	,056									
	N	100	100	100	100	100								
6. Örgüt iklimi sorumluluk	r	,099	,111	,368**	,335**	,063	1							
	p	,326	,272	,000	,001	,532								
	N	100	100	100	100	100	100							
7. Örgüt iklimi fark edilme	r	,128	,238*	,437**	,515**	-,048	,374**	1						
	p	,204	,017	,000	,000	,637	,000							
	N	100	100	100	100	100	100	100						
8. Örgüt iklimi destek	r	,063	,093	,204*	,065	,074	,047	,130	1					
	p	,531	,357	,042	,517	,464	,644	,196						
	N	100	100	100	100	100	100	100	100					
9. Örgüt iklimi standartlar	r	-,029	-,038	-,038	,041	,510**	,044	-,011	-,024	1				
	p	,773	,707	,709	,686	,000	,665	,916	,813					
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
10. Örgüt iklimi bağlılık	r	,198*	,111	,370**	,284**	,210*	,157	,254*	,034	-,035	1			
	p	,048	,271	,000	,004	,036	,119	,011	,733	,730				
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			
11. Dönüştürücü (Transformative) liderlik	r	,038	,061	,560**	,587**	,050	,393**	,465**	,060	-,062	,090	1		
	p	,711	,544	,000	,000	,624	,000	,000	,553	,539	,373			
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
12. İş gördürücü (Transactional) liderlik	r	,021	,103	,462**	,583**	,106	,282**	,384**	-,012	,097	,077	,752**	1	
	p	,836	,308	,000	,000	,295	,005	,000	,903	,338	,444	,000		
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
13. Liderlik sonuçlar	r	,143	,225*	,596**	,679**	,226*	,361**	,490**	,192	-,043	,217*	,805**	,819**	1
	p	,157	,025	,000	,000	,024	,000	,000	,056	,668	,030	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

****:p<,001*:p<,005**

Tablo 3.13'teki korelasyon verilerine göre,
Katılımcıların yaşı ile deneyim süresi (r=,893; p<,001), örgüt iklimi bağlılık boyutu (r=,198; p<,005) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Deneyim süresi ile dışsal iş doyumu (r=,248; p<,005), örgüt iklimi olarak fark edilme boyutu (r=,238; p<,005) ve liderlik sonuçlar alt boyutu (r=,225; p<,005) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Minnesota içsel doyum ile dışsal doyum (r=,745; p<,005), örgüt iklimi olarak yapı (r=,227; p<,005), örgüt iklimi olarak sorumluluk (r=,368; p<,001), örgüt iklimi olarak fark edilme (r=,437; p<,001), örgüt iklimi olarak destek (r=,204; p<,005), örgüt iklimi olarak bağlılık(r=,370; p<,001), Dönüştürücü (Transformative) liderlik (r=,560; p<,001), İş görürücü liderlik (r=,462; p<,001) ve liderlik sonuçlar (r=,596; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Minnesota dışsal doyum (r=,745; p<,005), örgüt iklimi olarak sorumluluk (r=,335; p<,001), örgüt iklimi olarak fark edilme (r=,515; p<,001), örgüt iklimi olarak standartlar (r=,510; p<,001), örgüt iklimi olarak bağlılık(r=,284; p<,001), Dönüştürücü (Transformative) liderlik (r=,587; p<,001), İş görürücü liderlik (r=,583; p<,001) ve liderlik sonuçlar (r=,679; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Örgüt iklimi olarak yapı alt boyutu ile örgüt iklimi olarak standartlar (r=,510; p<,001), örgüt iklimi olarak bağlılık(r=,210; p<,005), ve liderlik sonuçlar (r=,226; p<,005) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Örgüt iklimi olarak sorumluluk alt boyutu ile örgüt iklimi olarak fark edilme (r=,374; p<,001), Dönüştürücü (Transformative) liderlik (r=,393; p<,001), İş görürücü liderlik (r=,282; p<,001) ve liderlik sonuçlar (r=,361; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Örgüt iklimi olarak fark edilme alt boyutu ile örgüt iklimi olarak bağlılık (r=,254; p<,005) Dönüştürücü (Transformative) liderlik (r=,465; p<,001), İş görürücü liderlik (r=,384; p<,001) ve liderlik sonuçlar (r=,490; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Dönüştürücü (Transformative) liderlik alt boyutu ile İş görürücü liderlik (r=,752; p<,001) ve liderlik sonuçlar (r=,805; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

İş gördürücü (Transactional) liderlik alt boyutu ile liderlik sonuçlar (r=,819; p<,001) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

3.6.Katılımcıların Algılanan Liderlik, Örgüt İklimi ve İş Doyumunun Regresyon Analizi

Korelasyonu bulunan değişkenlerin açıklayıcı ilişkisini saptamak için ilk olarak hiyerarşik regreyon uygulanmış ve liderlik boyutlarının örgüt iklimi ve iş doyumunun açıklayıcılığı incelenmek istenmiştir. Sonuçların anlamlı çıkmamasından ötürü, değişkenler ayrı ayrı değerlendirilerek doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan liderlik stilleri ve örgüt iklimi arasındaki doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 3.14'te örgüt iklimi boyutlarından fark edilme boyutunun algılanan liderlik boyutlarından Dönüştürücü (Transformative) liderlik arasındaki doğrusal regresyon katsayısı (β=,399, p<,05) ve açıklayıcı ilişki bakımından algılanan Dönüştürücü (Transformative) liderlik ile anlamlı ilişkili bulunmuştur [F(6,93)=6,437, p<,05]. Ayrıca, düzeltilmiş R^2 değerine göre, katılımcıların %24'ünde fark edilme alt boyutu algılanan Dönüştürücü (Transformative) liderlik boyutu puanlarını açıklamaktadır.

Tablo 3. 14. Dönüştürücü (Transformative) Liderlik ve Örgüt İkliminin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Dönüştürücü (Transformative) Liderlik		B	Std. Error	Beta
1	(Sabit)	37,076	9,376	
	Örgüt iklimi yapı	,552	,400	,147
	Örgüt iklimi sorumluluk	1,057	,392	,255
	Örgüt iklimi farkedilme	1,487	,365	,399*
	Örgüt iklimi destek	-,060	,347	-,015
	Örgüt iklimi standartlar	-,629	,441	-,147
	Örgüt iklimi bağlılık	-,276	,300	-,087
	Düzeltilmiş R^2	,248		
	F (6,93)	6,437		

Tablo 3.15'de örgüt iklimi boyutlarından fark edilme boyutunun algılanan liderlik boyutlarından İş görürücü liderlik arasındaki doğrusal regresyon katsayısı (β=,356, p<,05) ve açıklayıcı ilişki bakımından algılanan Dönüştürücü (Transformative) liderlik ile anlamlı ilişkili bulunmuştur [F(6,93)=3,663, p<,05]. Ayrıca, düzeltilmiş R^2 değerine göre, katılımcıların %13'ünde fark edilme alt boyutu algılanan İş görürücü liderlik boyutu puanlarını açıklamaktadır.

Tablo 3. 15. İş gördürücü (Transactional) Liderlik ile Örgüt İkliminin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş gördürücü (Transactional) Liderlik		B	Std. Hata	Beta
1	(Sabit)	27,043	8,873	
	Örgüt iklimi yapı	,379	,379	,114
	Örgüt iklimi sorumluluk	,559	,371	,152
	Örgüt iklimi farkedilme	1,174	,345	,356*
	Örgüt iklimi destek	-,248	,328	-,072
	Örgüt iklimi standartlar	,121	,417	,032
	Örgüt iklimi bağlılık	-,161	,284	-,057
	Düzeltilmiş R^2	,139		
	F(6,93)	3,663		

Tablo 3.16'da örgüt iklimi boyutlarından fark edilme boyutunun iş doyumu arasındaki doğrusal regresyon katsayısı (β=,406, p<,05) ve açıklayıcı ilişki bakımından algılanan Dönüştürücü (Transformative) liderlik ile anlamlı ilişkili bulunmuştur [F(6,93)= 10,181, p<,05]. Ayrıca, düzeltilmiş R^2 değerine göre, katılımcıların %35'inde fark edilme alt boyutu katılımcıların iş doyumu puanlarını açıklamaktadır.

Tablo 3. 16. İş Doyumu ile Örgüt İklimi Alt Boyutları Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Doyumu		B	Std. Hata	Beta
1	(Sabit)	,434	,536	
	Örgüt iklimi yapı	,060	,023	,259
	Örgüt iklimi sorumluluk	,048	,022	,186
	Örgüt iklimi farkedilme	,094	,021	,406*
	Örgüt iklimi destek	,013	,020	,052
	Örgüt iklimi standartlar	-,033	,025	-,126
	Örgüt iklimi bağlılık	,031	,017	,156
	Düzeltilmiş R^2	,358		
	F(6,93)	10,181		

4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma değişkenlerine ilişkin sonuçlar tartışılmıştır. Değişkenlerle ilgili veri toplamak amacıyla uygulanan ölçeklerin analiz edilmesiyle, demografik ve kişisel bilgiler karşılaştırılarak değerlendirilmiş, literatürde yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca, araştırmanın sınırlılıkları ve benzer değişkenlerin incelenebileceği yeni çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmanın demografik değişkenleri, betimleyici istatistiksel yöntemlerle birlikte değerlendirilmiş ve katılımcıların yanıtlarına ilişkin yüzdesel dağılımlar verilmiştir. 100 kişinin katıldığı çalışmada, erkek çalışanların sayısının kadınlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkeklerin yaş ortalamalarının birbirlerine yakın değerlerde olduğu saptanmıştır. Yaş ortalaması 30 olan katılımcıların eğitim düzeyi ağırlıklı olarak üniversite düzeyindedir. İş deneyimi değişkeninin ise kadın ve erkek katılımcılarda birbirlerine yakın değerlerde olduğu bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin ortalama 8 yıl iş deneyimi olduğu ve özel sektör çalışanı olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Diğer çalışmalardaki demografik değişkenlerin dağılımına bakıldığında, frekans dağılımına ilişkin bulguların benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Buna örnek olarak Fettahlıoğlu ve Yaşan (2017), çalışanların örgütsel iklim ve iş doyumu ilişkisini inceledikleri çalışmasında, katılımcıların yaş grubunun 25-34 yaş arasında değiştiğini ve eğitim düzeyinin büyük bir oranda üniversite düzeyinde olduğunu saptamışlardır. Demografik bilgilere yönelik bulguların elde edildiği diğer çalışmalarda, söz konusu değişkenlerin karşılaştırıldığı çalışanların farklı sektörlerden gelmiş olmasının kişisel bilgilerdeki çeşitliliği sağlayabileceği düşünülebilir. Demirez ve Tosunoğlu (2017), örgüt iklimine ilişkin üniversitede yapmış oldukları çalışmada, erkeklerin sayısının daha fazla olduğunu ve yaş dağılımında 18-37 yaş arası çalışanın daha fazla olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da evli çalışanların sayısının daha fazla olduğu ve eğitim düzeyinin ağırlıklı olarak lisans düzeyinde olduğu bulunmuştur.

4.2. Algılanan Liderlik Değişkenine İlişkin Bulguların Karşılaştırılması

Katılımcıların algılanan liderlik stillerine ilişkin puanları ilk olarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmış ve diğer araştırma değişkenleri olan örgüt iklimi ve iş doyumu arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, algılanan liderlik değişkeninin alt boyutlarının demografik değişkenler arasında eğitim düzeyi bakımından anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur (Tablo 12).

Araştırmada elde edilen bulguların literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Aka (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların algıladıkları liderlik ve yöneticilik özellikleri incelenmiş ve demografik değişkenlerle karşılaştırılması yapılmıştır. Sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça lider ve yöneticilerden beklentilerinin artabileceği görülmüştür. Bu çalışmada ise katılımcılardan ortaöğretim mezunu olanların Dönüştürücü (Transformative) liderlik puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, katılımcıların liderlik ve yöneticilerden beklentilerinin eğitim seviyesine göre daha fazla olabileceği ve bu yüzden algılanan liderlik ve yöneticilerin lisans ve lisansüstü mezuniyeti olan kişilerde daha düşük olabileceği düşünülmektedir.

4.3. Çalışanların İş Tatminine Yönelik Bulguların Tartışılması

Katılımcıların iş tatminine ilişkin puanları ilk olarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmış ve diğer araştırma değişkenleri olan algılanan liderlik ve yöneticilik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş doyumunun alt boyutlarının demografik değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Literatürde yer alan çalışmalarda, iş tatmininin çalışanların bireysel değişkenlerle ilişkili olduğuna ilişkin bulgular yer almaktadır. Eğinli-Temel (2009), çalışma alanı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, kamu, özel sektör ve serbest çalışma alanlarına göre iş tatmin düzeylerini karşılaştırmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kamu çalışanlarının iş tatmin düzeyinin özel sektör çalışanlarına göre yüksek ve orta düzeyde seyrettiği saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların aldıkları ücreti bakımından iş tatmini puanlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu durumun algılanan iş güvencesi ile ilişkili olabileceği ve bu durumu

doğrulayan başka bir çalışmanın Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapıldığı bilinmektedir. Kamu çalışanlarının algılanan iş güvencesinin özel sektöre göre daha fazla olması ve bu durumun iş tatmini ile ilişkisi olduğu bu çalışmada saptanmıştır.

4.4. Algılanan Örgüt İklimine Yönelik Bulguların Tartışılması

Katılımcıların örgüt iklimine ilişkin puanları ilk olarak demografik değişkenlerle karşılaştırılmış ve diğer araştırma değişkenleri olan algılanan liderlik ve yöneticilik ve iş doyumu arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş doyumunun alt boyutlarının demografik değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür (Tablo 8, Tablo 9).

Demografik değişkenlerle karşılaştırılan örgüt iklimi boyutlarının, eğitim düzeyi ve çalışma alanları bakımından anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Sonuçlara göre, ortaöğretim mezunu olan çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından sorumluluk, fark edilme, destek ve standartlar puanlarının lise ve üzeri mezuniyeti olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür (Tablo 8). Bu durumun, çalışanların iş tanımına bağlı olabilen ve tutumlarının bu anlamda daha olumlu düzeyde olabileceği düşünülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin örgüt içerisindeki iş tanımı ve örgüte ilişkin beklentilerinin daha fazla olabileceği, bu anlamda örgüt iklimine ilişkin tutumların etkilenebileceği düşünülmektedir. Bir diğer demografik değişken olan çalışma alanı değişkenine göre, serbest meslek icra eden çalışanların sorumluluk ve fark edilme alt boyutlarında kamu ve özel sektöre göre anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldığı görülmüştür (Tablo 9). Serbest meslek çalışanının kamu ve özel sektöre göre sorumluluklarının ve örgüt içerisinde fark edilme düzeylerinin farklılaşabileceği ve kişilerin söz konusu diğer iki çalışanına göre daha olumlu ve rahat tutumlar içerisinde olabileceği düşünülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalardan birinde, örgütlerdeki ast-üst ilişkisine bağlı olarak örgüt ikliminin çalışanlarda değişkenlik gösterebildiği vurgulanmıştır (Gündüz, 2008).

4.5. Algılanan Liderlik, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkin Değerlendirilmesi

Araştırmada, katılımcıların algılanan liderlik ve yöneticilik, iş tatmini ve örgüt iklimi arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma değişkenlerine ek olarak, katılımcıların yaş ve deneyim süresi korelasyon analizine dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar

doğrultusunda, değişkenlerin ölçüldüğü alt boyutlarla birlikte, algılanan liderlik ve yöneticilik, örgüt iklimi ve iş doyumu değişkenlerinin arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların yaşı ile deneyim süresi örgüt iklimi bağlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Deneyim süresi ile dışsal iş doyumu örgüt iklimi olarak fark edilme boyutu ve liderlik sonuçlar alt boyutu arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Tablo 14).

Minnesota içsel doyum alt boyutu ile dışsal doyum örgüt iklimi olarak yapı, örgüt iklimi olarak sorumluluk, örgüt iklimi olarak fark edilme, örgüt iklimi olarak destek, örgüt iklimi olarak bağlılık, Dönüştürücü (Transformative) liderlik, İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 14). Minnesota dışsal doyum alt boyutu ile örgüt iklimi olarak sorumluluk örgüt iklimi olarak fark edilme örgüt iklimi olarak standartlar örgüt iklimi olarak bağlılık Dönüştürücü (Transformative) liderlik, İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 14). Örgüt iklimi olarak yapı alt boyutu ile örgüt iklimi olarak standartlar, örgüt iklimi olarak bağlılık ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 14). Örgüt iklimi olarak sorumluluk alt boyutu ile örgüt iklimi olarak fark edilme Dönüştürücü (Transformative) liderlik, İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 14). Örgüt iklimi olarak fark edilme alt boyutu ile örgüt iklimi olarak bağlılık, Dönüştürücü (Transformative) liderlik, İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 14). Dönüştürücü (Transformative) liderlik alt boyutu ile İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. İş gördürücü (Transactional) liderlik alt boyutu ile liderlik sonuçlar alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişki ele alındığında literatürde bu konuya ilişkin anlamlı ilişki olduğunu öne süren çalışmalar mevcuttur. (Karayel, 1999; Tengilimoğlu & Yiğit, 2005; Maqsood ve ark, 2013). Yapılan çalışmalarda, liderlik stilinin, çalışanlarla liderler arasındaki uyum düzeyine göre iş tatmini ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

İlişkili bulunan değişkenlerin açıklayıcılığı incelendiğinde, örgüt iklimi alt boyutlarından fark edilme alt boyutunun algılanan liderlik boyutları ve iş doyumu ile yordayıcısı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Örgütte fark edilmeye yönelik olumlu tutumları olduğunu belirten alt boyutta alınan yüksek puanların liderlik alt boyutları olan Dönüştürücü (Transformative) liderlik, İş görürücü liderlik ve liderlik sonuçları ile iş doyumu skorlarını açıkladığı saptanmıştır (Tablo 15).

Çalışanların algıladıkları yönetim ve liderlik stillerinin çalıştıkları örgüte ilişkin tutumu ile ilişkisini tespit eden çalışmalar literatürde mevcuttur. Green ve meslektaşlarının (2014) yapmış olduğu çalışmada, algılanan liderliğin, örgütsel iklim ve birlikte çalışabilme değişkenleri ile ilişkisi incelenmiş ve algılanan liderlik stilinin Dönüştürücü (Transformative) liderlik olduğu kurumlarda örgüt ikliminin aracı işlevde olduğu bulunmuştur.

Elde edilen sonuçların, örgüt ikliminde fark edilme boyutunun liderlik stillerini açıklamasının, çalışanların karmaşık görevlerde veya genel olarak iş tanımlarına ilişkin karmaşıklıklara yönelik yardım ihtiyacı hissedebilir ve yöneticilerinin bu anlamda çalışanlarını fark ettiği düşünülmesinin söz konusu liderlik stillerini olumlu yönde açıklamaktadır (Kozlowski & Dohery, 1989). Aynı şekilde, örgüt içerisinde fark edildiğini düşünen ve buna yönelik olumlu düşünceleri olan çalışanların iş doyumunun yüksek olması bu çalışmadaki katılımcıların sonuçları ile doğrulanmıştır.

4.6.Sonuç

Araştırmada elde edilen bulguların, araştırmadaki örneklem ve yöntem bakımından sınırlılıkları bulunduğu düşünülmektedir. Söz konusu sınırlılıkların ilerleyen dönemde yapılacak çalışmalarla bertaraf edilebileceği düşünülmektedir. İlk olarak, katılımcıların oluşturduğu örneklem sayısının az olmasının, farklı sektörlerde çalışan bireyleri temsil edebilirliği açısından kısıtlılık oluşturabileceği düşünülmektedir. İkinci olarak, katılımcıların yanıtlaması istenen anketlerin uzun olmasının yanıtlama esnasında sınırlılık oluşturabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmada değişkenleri ölçmek için kullanılan anketlerin yalnızca maddeleri ile sınırlandırılmış olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların çalışma koşullarından kaynaklı olarak anketlere vermiş olduğu yanıtların yanlı olabileceği ihtimali dolayısıyla sınırlı olabileceği öngörülebilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, algılanan yönetici liderlik stilleri, örgüt iklimi ve iş doyumu arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüş ve anlamlılık düzeyi bakımından örgüt iklimi boyutlarının liderlik boyutları ile yüksek değerde anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların algılanan liderlik puanlarının yüksek olmasıyla, olumlu tutumları ifade eden yüksek örgüt iklimi puanlarının ilişkisi olduğundan söz edilebilir. Çalışanların algıladıkları yönetici ve liderlik tutumu ile birlikte örgüt ikliminin de olumlu düzeyde seyretmesinin, liderlik stilinin çalışanın algıladığı örgütsel koşullarla ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, iş doyumunun örgüt iklimi ile ilişkili olduğu ve içsel ve dışsal boyutlar olarak ele alınan iş doyumunun örgüt ikliminin olumlu olduğunu ifade eden puan artışları ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca, demografik değişkenler bakımından araştırma değişkenleri arasında farklılaşma düzeyi anlamlı bulunmamış; yalnızca eğitim düzeyi değişkeni bakımından liderlik boyutları ile örgüt iklimi boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık görülürken, çalışma alanı değişkeni bakımından örgüt iklimi boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçların, liderlik stillerinin çalışanların algısı itibariyle örgüt iklimi ile ilişkisi olduğunu gösterir niteliktedir. Bu anlamda, yöneticilerin benimsediği liderlik stillerinin çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile bağlantısı olması bakımından önemli bir örgütsel değişken olduğu ve bu durumun çalışan verimliliği ve üretkenliği bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.7. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara ek olarak araştırma değişkenlerinin ilerleyen dönemlerde yapılacak araştırma ve uygulamalarda değerlendirmesinin farklı sonuçlar ile katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma değişkenleri ile birlikte değerlendirilebilecek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını incelemek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları (organizational citizenship behavior)ve örgütsel özdeşleşme (organizational identity) değişkenlerinin, algıladıkları örgüt iklimi ve yönetici-liderlik stillerinin görevleri ve sorumlulukları yerine getirme durumu ve çalıştıkları kuruma dair tutumlarını detaylı bir biçimde incelenmesi bakımından önemli sonuçlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüt içerisinde fark edildiğini hissetmesinin, iş doyumları ile ilgili ilişkili olup olmadığının araştırılması gelecek çalışmalar için ışık tutabilir. Bununla birlikte, katılımcıların demografik değişkenleri arasında mesleki değişkenlerin olmasının,

meslek, bulundukları kurumda iş tecrübesi ve daha önce yönetici pozisyonunda bir işi olup olmaması değişkenlerinin eklenmesinin araştırmadaki değişkenlerin kapsamını arttırmak bakımından uygun olabileceği düşünülmektedir.

5. KAYNAKÇA

Aka, S. (2015)., "Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri", *Yüksek Lisans Tezi*, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Mersin.

Alkın, M. C. (2006)., "Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2012). "Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264

Arslan, N.T. (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 9(1), 203-228.

Avcı, A. (2016). "Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi." *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807.

Bakan, İ. (2009). "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması" *TİSK Akademi*. 4(7), 138-172.

Bass (1985). "Model of transformational leadership." T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82) . Westport, CT: Greenwood, 1998.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks*, CA: Sage Publications.

Baycan, F. A. (1985). Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

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

Bingöl, D. (1997), *Personel Yönetimi. Beta Yayıncılık*, İstanbul, 3.Baskı

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.

Capowski, G., (1994), "Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?", *Management Review*, 83(3), 10-18

Cemaloğlu, N . (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.

Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition,McGraw Hill, New York.

Deinert, A, Homan, A. C., Boer, D, Voelpel, S. C. & Guterman, D (2015), "Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance", *The Leadership Quarterly* , 26, pp. 1095 – 1120.

Demirez, F. & Tosunoğlu, N.G. (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: *Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 69-88

Dinh, J., Lord, R., Garnder, W., Meuser, J., Liden, R.C. & Hu, J. (2014) "Leadership theory and research in the new millennium : current theoretical trends and changing perspectives", Leadership quarterly., 25 (1), 36-62.

Drucker, P. F. (1983) "Üst Düzey Yönetici ve Yönetim Kurulu", (Çev. Şan Öz, A.), Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1(1).

DuBrin, A. J. (2003) *Essentials of Management*Peterborough, Ontario: Thomson South-Western.

Eğinli-Temel, A. (2009). "Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3)

Erol, E., (2014). “Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

Evans, M.G. (1970). “The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship” *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.

Fettahlıoğlu, Ö.O & Yaşan, D. (2017). “Örgütsel iklimin iş doyumuna etkisine yönelik zihinsel engelliler Öğretmenleri Üzerine Alan Çalışması” *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(2), 100-114.

Fiedler, F., & Garcia, J. (1987) New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance, *New York John Wiley and Sons*.

Forehand, G. A.,& Gilmer, B. V. H. (1964), “Environmental variation in studies of organizational behaviour”, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

Fleishman, E.A. Mumford, M.D. Zaccaro, S.J. Levin, K.Y. Korotkin, A.L. & Hein M.B. (1991): “Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation”, *Leadership Quarterly 4*.

Güner, F. (2015)., *Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu,* İstanbul, Beykent Üniversitesi.

George, J.M. & Jones, G.R. (2008)., “Understanding and Managing Organizational behavior”, Fifth Edition, *Pearson/Prentice Hall*, New Yersey, 78

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247

Griffin, R W. (1996). *Management,* Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Gül, Ö. (2012). "Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Gündüz, H. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Gaziantep ili örneği) (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Helleriegel, D., Jackson, S. E. Slowm J. W.(1999). *Management*, Eighth Edition, South Western College Publishing, 8.

Herzberg, H. F. (1976). Motivation-Hygiene Profiles, p. 20

John, M. C., & Taylor, W. T. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. International Forum (InFo), 2(1), 25-57.

Jones, G.R., & J. M. George (2006). *Contemporary Management.* 4th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin,

Kaliski, B.S. (2007). Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446

Karahan, B. (2010). Durumsal Liderlik, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.

Kemeriz, Y.(2014). "Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

Kılıçkaya, A. (2000). Hayati. Üst Kademe Yöneticiliği, 72, 426

Kıralı, M. (2013). Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde bir Alan Araştırması, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Kotterman, J., (2006), "Leadership vs Management: What's the difference?", Journal for Quality & Participation, 29(2), 13-17

Küçük, M. (2008). *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğiticilerin Performansına Etkisi.* İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Küçüközkan, Y. (2015)., "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2),86-115.

Marjosola, I.A. & Takala T. (2000)., "Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life", *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 14(4)

Mintzberg, H. (1996)., "Managing government – governing management" *Harvard Business Review*, 74(3), 75-83.

Mullins, J.L. (2005)., "Management and organizational behavior", Seventh Edition, *Pearson Education Limited*, Essex, p. 700

Northouse, P. (2013)., "Leadership Theory and Practice", *Thousand Oaks: Sage Publications*, Inc.

Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013)., "Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature.", *International Review of Management and Business Research, 2*(2), 355–361.

Özdemir, F. (2006). "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" Doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkaya, O. M. (2000). "Bir Lider Olarak Vehbi Koç", *Adnan Menderes* Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.

Poyraz, K. & Kama, B. (2008)., "Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (2), 143-164.

Rue, L.W. and Byars, L. (2003)., " Management, Skills and Application", 10 ed., *McGraw-Hill/Irwin*, New York, 259.

Sarıkaya, M.(2002)., "İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi.", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, AÜSBE, Erzurum

Schein, H.E. (1976), *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., Eskişehir.

Siyli, N.A. (2014)., "Yükseköğretimdeki kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özellikleri ve metaforları", *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Sökmen, A. & Boylu, Y. (2009)., "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2381-2402

Sönmez, H. (2014). "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sönmez, K. (2014)., "Sağlık sektöründe örgüt ikliminin iş doyumuna etkisi" Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences,Thousand Oaks, CA,Sage Publications, Inc

Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009)., "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 137-138.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1*.

Warrilow. S (2012)., "Transformational Leadership Theory" *The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*.

Varol, M. (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 44(1-2), 195-222.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Yukl, G.(1999)., “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”, *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

6. EKLER

A. Demografik Bilgi Formu

1. Yaşınız:……
2. Cinsiyetiniz:

- Kadın
- Erkek

3. Medeni Durumunuz

- Evli
- Bekar
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

4. Öğrenim Durumunuz:

- İlköğretim
- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

5. İş Deneyimi Süreniz:…….
6. Çalışma Alanı:…….

B. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği

	BENİM YÖNETİCİM;	Her zaman (4)	Sıklıkla (3)	Bazen (2)	Seyrek olarak	Hiçbir zaman
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Gelecekle ilgili harekete geçirici bir vizyon oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Karar vermekten kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Benim problemlere, bir çok açıdan bakmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını inandığını ve güvendiğini ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Benim başarma arzumu artırır.	( )	( )	( )	( )	( )
43	Kurumsal gerekleri yerine getirmede etkilidir.	( )	( )	( )	( )	( )
44	Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Yönlendirdiği grup etkili bir gruptur.	( )	( )	( )	( )	( )

C. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

İFADELER Mesleğimden:	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Bağımsız çalışma imkânım olmasından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânım olmasından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Yöneticimin, emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Yöneticimin, karar verme yeteneği bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.İşlerimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Terfi imkânımın olması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.Çalışma ortamım bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

D. Örgüt İklimi Ölçeği

	Aşağıda kurumlarda sıklıkla rastlanabilecek bazı ifadeler verilmiştir. Çalıştığınız kurumu tanımlamada bu ifadelerin ne derece uygun olduğunu, 'Tamamen Katılıyorum' dan 'Hiç Katılmıyorum' a doğru uzanan ölçek üzerinden sizin için en doğru seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.	**Tamamen katılıyorum**	**Çok katılıyorum**	**Oldukça katılıyorum**	**Biraz katılıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Hiç katılmıyorum**
01	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.						
02	Bu bölümde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu doğrultuda, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz.						
03	Bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir.						
04	Bu bölümde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.						
05	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.						
06	Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.						
07	Bu bölümde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.						
08	Bu bölümde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.						
09	Çalışma alanımda ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.						
10	Bu bölümde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.						
11	Genellikle belirlenen hedeflere çok bağlıyımdır.						
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissederim.						
13	Bu bölümde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.						
14	Bu bölümde hata yaptığımızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz.						
15	Bu bölüme ait olduğumdan dolayı gurur duyarım.						
16	Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımın yardımcı olacaklarına inanırım.						
17	Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.						
18	Bu bölümün yönetim anlayışına göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.						
19	Bu bölümde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.						
20	Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması, verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden oluyor.						
21	Bu bölümde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil.						
22	Kendi başınıza bir şey yapmaya çalışmadığınız sürece bu bölümde ilerleyemezsiniz.						
23	Görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.						
24	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.						

ÖZGEÇMİŞ

Gizem Sürmeli 1991 yılında Mersin'de doğdu. İlk ve ortaokulu Pirireis İlköğretim Okulu, liseyi Mehmet Adnan Özçelik Anadolu Lisesinde okudu. 2009'da Yeditepe Üniversitesi Psikoloji bölümünde başladığı lisans öğrenimini 2015 yılında tamamladı. Maltepe Üniversitesi Psikoloji Anabilim dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli yüksek lisans öğrenimine 2015 yılında başladı. 2016 yılında işe başladığı özel bir okulun insan kaynakları departmanında hala çalışmaya devam etmektedir.