T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUM DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan TUNCAY

KOCAELİ 2017

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUM DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hasan TUNCAY

Danışman

Doç.Dr. Oktay KOÇ

KOCAELİ 2017

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUM DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Hasan TUNCAY
Projenin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 01.02.2017 - 2017/5

Jüri Başkanı: Prof.Dr. Ramazan ŞENGÜL .....

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Murat KASIMOĞLU .....

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Oktay KOÇ (Danışman) .....

KOCAELİ 2017

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ vi
ÖZET vii
ABSTRACT viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
TABLOLAR LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ZEMİN

1.1. Liderlik 5
1.1.1. Liderliğin Tanımı 5
1.1.2. Liderlik Özellikleri 7
1.1.3. Liderlik Kuramları 10
1.1.3.1. Liderin Özellikler Kuramı 10
1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı 11
1.1.3.3. Durumsallık Kuramı 12
1.1.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar 13
1.1.4.1. Öğretimsel Liderlik 13
1.1.4.2. Etkileşimci Liderlik 14
1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik 15
1.1.4.4. Otantik Liderlik 16
1.1.5. Başlıca Liderlik Davranışları 17
1.1.5.1. Destekleyici Liderlik 18
1.1.5.2. Araçsal Liderlik 18
1.1.5.3. Başarı Yönelimli Liderlik 19
1.1.5.4. Katılımcı Liderlik 19
1.2. İş Doyumu 20
1.2.1. İş Doyumunun Tanımı 20
1.2.2. İş Doyumunun Önemi 22
1.2.3. İş Doyumuna Dair Literatür Taraması 24

1.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler 26
1.2.4.1. Bireysel Faktörler 27
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler 29
1.2.5. İş Doyumu ve Eksikliğinin Sonuçları 32
1.2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları 32
1.2.5.2. İş Doyumu Eksikliğinin Sonuçları 34

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar 38
2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri 51
3.2. Evren ve Örneklem 53
3.3. Veri Toplama Araçları 53
3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği 54
3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği 54
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi 55
3.5. Araştırmanın Bulguları 56
3.5.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi 56
3.5.2. İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi 58
3.5.3. Tanımlayıcı Bulgular 60
3.5.4. Korelasyon Analizi 62
3.5.5. Tartışma 66

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 69
KAYNAKÇA 72
EKLER 81
ÖZGEÇMİŞ 88

ÖNSÖZ

"Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmam ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki çalışanlar tarafından yöneticilerin liderlik davranışlarının nasıl algılandığı ve iş doyumlarını nasıl ve ne derece etkilediği araştırılmaktadır. Bu araştırma, bu zamana kadar yapılan çalışmalara yeni bir persfektif ile yeni yöntemler tatbik edilerek kamuda paylaşılan liderliğin iş doyumu ve çıktıları bakımından geliştirilmesi maksadıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmam kapsamında özellikle teşekkür etmek istediğim;

Danışmanım Sayın Doç.Dr. Oktay KOÇ'a, çalışmamın başından itibaren bana her konuda destek olması, izleyeceğim yolu en iyi şekilde göstermesi ve bu süreçte bana olan güveni nedeniyle,

Sayın Doç.Dr. Levent ATALI'ya, Kartepe Belediyesi yönetici ve çalışanlarına araştırmamda anket uygulamamı yapabilmemdeki katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, Yüksek Lisans öğrenimim süresince bana destek olan aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Yoğun iş tempomuz içerisinde fedakârlık gösteren ve beni her konuda olduğu gibi tezimi tamamlamamda destekleyen eşime ve kızlarıma, Yüksek Lisansa başladığım dönemden itibaren bitirene kadar beni motive eden ve cesaretlendiren anne ve babama teşekkür ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

Kocaeli, 2017

Hasan TUNCAY

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUM DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırma; yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu, liderlik ölçeği ve iş doyum ölçeğinden oluşan anket formu 2015 yılında Kocaeli ilinde bulunan Kartepe Belediyesi'nin 116 çalışanına uygulanmıştır.

Anketlerden ulaşılan veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistik metotları olan frekans yüzde, ortalama ve standart sapma istatistiklerinin yanında hipotez testleri olarak korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların iş doyumlarını belirleyen tüm boyutlar ile yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirleyen boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda ise; destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların hem içsel hem de dışsal iş doyumu boyutlarını olumlu olarak etkilediği, araçsal liderlik davranışının ise dışsal doyum düzeyini artırdığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kamuda Liderlik, Liderlik Davranışları, İş Doyumu, Belediye Çalışanları

Tezi Hazırlayan : Hasan TUNCAY
Tez Danışmanı : Doç.Dr. Oktay KOÇ
Tez Kabul Tarih ve No :
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ramazan ŞENGÜL
Prof.Dr. Murat KASIMOĞLU
Doç.Dr. Oktay KOÇ

A RESEARCH ON THE MUNICIPAL EMPLOYEES FOR THE IMPACT OF LEADERSHIP BEHAVIORS ON THE LEVEL OF JOB SATISFACTION IN THE EMPLOYEES

ABSTRACT

This research is the relationship between leadership behaviors of manegers and job satisfaction levels of employees. A questionnaire consisting of personal information form, leadership scale and job satisfaction scale was applied to 116 employees of Kartepe Municipality in Kocaeli province in 2015 in the direction of purpose.

The data obtained from the questionnaires were analyzed by SPSS 22.0 package program in computer environment. In the evaluation of the data, correlational and regression analyzes were used as hypothesis tests as well as frequency, mean and standard deviation statistics, which are descriptive statistical methods.

Statistically, significant positive relationships were found between all the dimensions determining the job satisfaction of the employees and the dimensions determining the leadership behaviors of the managers by the correlation analysis in the research. Supportive leadership behaviors positively affected dimensions of the employees' internal and external job satisfaction, furthermore instrumental leadership behaviors increased the external satisfaction level by the regression analysis.

Key Words: Leadership in Public, Leadership Beheavears, Job Satisfaction, Municipal Employees

Tezi Hazırlayan : Hasan TUNCAY
Tez Danışmanı : Doç.Dr. Oktay KOÇ
Tez Kabul Tarih ve No :
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ramazan ŞENGÜL
Prof.Dr. Murat KASIMOĞLU
Doç.Dr. Oktay KOÇ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli 52

Şekil 2. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İçsel İş Doyumu Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli 64

Şekil 3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Dışsal İş Doyumu Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli 65

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı 57

Tablo 2. İş Doyum Ölçeği Faktör Yapısı 59

Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri 60

Tablo 4. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Liderlik Davranışı Algıları 61

Tablo 5. Çalışanların İş Doyum Düzeyleri 62

Tablo 6. Çalışanların Algılanan Liderlik Düzeyleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Doğrusal İlişki 62

Tablo 7. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İçsel İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi 63

Tablo 8. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Dışsal İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi 65

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
DepEd	: Department of Education
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
N	: Kişi Sayısı
Ort.	: Ortalama
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
SS	: Standart Sapma
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

İnsanoğlu, varlığını sürdürdüğü her ortamda bir sistem ve bir düzen arayışı içerisinde bulunmuştur. Bu sistem ve düzen, insanoğlunun doğru hareket etmesi, huzurlu ve mutlu olması adına mutlak bir gereksinimi ifade etmektedir. Fakat söz konusu sistem ve düzen her ne kadar varlığını sürdürse de aslında tüm bu faktörlerin devamlılığının olması, onların içerisine dâhil olanlar kadar onları yönetenlere de bağlıdır. Bir başka deyişle, işleyen bir sistem ve kabul gören bir düzenin varlığından bahsedebilmek adına bir öndere, bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kavramsal olarak ifade ettiği anlam düşünüldüğünde lider, manevi anlamda da çevresi için önemli bir figürdür. Lider, birlikte hareket ettiği ve çevresinde toplamış olduğu bireylerin duygu ve düşüncelerini net bir şekilde algılayan, bu duygu ve düşüncelere göre hareketlerini şekillendiren ve aynı zamanda çevresini çıkarlardan ziyade ortak bir duygu ve düşünce paydasında bir araya getiren kişidir (Eren, 2003: 525). Özellikle geniş kitlelere hitap ediyor olması nedeni ile büyük bir saygı görmektedir. Bu saygı neticesinde tutum ve davranışları ile örnek alınan bir figürdür. Onun varlığı ile tutum ve davranışları sürecin önemli ölçüde belirleyicilerindendir.

Konu örgütsel açıdan değerlendirildiğinde de liderin rolü güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Lider, organizasyon kurabilme, yönetebilme, yönlendirebilme ve denetleme açısından önemli fonksiyonlara sahiptir. Bu nedenle sadece isim anlamında etkili, ancak pratikte etkisiz olduğu düşünülmemelidir. Bireysel olarak sadece bireyin bazı sorumlulukları üstlenmesi değil, aynı zamanda çevredeki bireylerin de çeşitli sorumlulukları almasını sağlamayı ifade etmektedir. (Aytürk, 2007: 33). Örgütsel yaşamın her aşamasında varlığına, desteğine ve yönetme gücüne ihtiyaç duyulan lider, hem birey olarak kendisinin hem de hitap ettiği çalışan kesiminin kaderini belirli ölçüde yönlendiren kişidir.

Fakat Türk Kamu Yönetiminde bürokratik örgütlenmenin, büyük ölçüde merkeziyetçi devlet geleneğinin ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenmesi; vatandaş odaklı ve esnek yönetim anlayışının öngördüğü yerinden yönetime ve bağımsız merkezlere dayalı örgütsel oluşumların ortaya çıkmasına fırsat tanımamaktadır. Katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapının, merkezi

planlama, merkezi otorite ve disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi temel özellikleri; toplumsal değişim taleplerine ve birey önceliklerine duyarlı özerk ve bağımsız odakların ortaya çıkmasına imkân vermediği gibi, kamu örgütlerinde katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmesini de engellemektedir (Saran, 2004: 254).

Ülkemizde kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticiler genellikle tepeden atanmakta; bu konuda, ilgili kurumdaki personelin (özellikle astların) görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticiler, kendilerini sadece atandıkları üst kişi/kurumlara karşı sorumlu hisseder bir yönetim politikası uygulamaktadırlar. Sonuçta üst/orta düzey yöneticiler, astlarına ve vatandaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı/olamadığı, kararların gizli alındığı, hakkında karar alınan ilgili personele bile durumdan haber/bilgi verilmediği bir kamu personel yönetimi anlayışı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Ast personelin "hakkındaki bir konu ile ilgili" yöneticilerine soru bile soramadığı, ünvanı ne olursa olsun, kıdem ve ünvan açısından yükselse de, hatta nice başarılar ve kurumuna katkılar getirse de; yine o atanmış üstlerince dikkate alınmadığı bir yapı oluşmuştur. İşte bunlar kamu kurumlarında liderliğin ve lider yöneticiliğin olmamasının sonuçlarıdır (Özsalmanlı, 2005: 145).

Bunlara rağmen liderliğin söz konusu olduğu her alanda liderin yönetme ve yönlendirme gücü, bir anda toplu olarak pozitif bir dalgayı yaratabileceği gibi aynı zamanda ve benzer şekilde negatif yönde, yıkıcı ve kopukluklara neden olabilecek bir iletişim sürecini de ortaya çıkartabilir.

Bu nedenle liderliğin son derece kritik rolü ifade ettiği kabul edilebileceği gibi sonucu belirleme noktasında neredeyse tekil bir konuma sahip olduğu da görülmektedir. Söz konusu tekil konum, liderliğin hassasiyeti kadar vazgeçilmez ve insanoğlunun bağlı ve bağımlı olduğu bir olguyu da göstermektedir.

Liderlik konusunu tekrardan örgütsel yaşam özelinde değerlendirmek gerekirse, liderliğin getirilerinin ya da yaratabileceği zararların ele alınması ile çalışanlar üzerindeki kaçınılmaz ve doğrudan etkisi de göz önüne gelmektedir. Bir işletmenin başarısı adına anahtar role sahip olan liderlik mekanizması kadar o

mekanizmanın işleyişinde destekçi olan çalışanların önemi de ön plandadır. Bu sebepten ötürü liderlik çalışanların beklentilerini, çıkarlarını, fikirlerini gözetmek ile de yükümlüdür. Bu noktada bir mütekabiliyetten bahsetmek söz konusudur.

Çalışanların beklentilerinin liderlik mekanizması tarafından gözetilmesinin birçok alanda olumlu yansımaları görülebileceği gibi belki de bunlardan en fazla dikkat çekici olanı iş doyumu kavramıdır. Çalışanların yaşayacakları iş doyumu ile kendilerine ait beklentiler konusunda sorun yaşamadıkları gözlemlense de onların iş doyumu ile birlikte ortaya koyacakları performans, bağlı bulundukları işletmeler açısından önemlidir. Çalışanları ile beklenti-verimlilik ekseninde gereken adımları atan işletmeler kendi başarıları adına da önemli bir adım atmaktadırlar. (Çetin, 2007: 92). Yöneticilerin sağlamış olduğu maddi ve manevi yöndeki destek, zaman içerisinde çalışanların elde ettikleri başarı ve beklentilerinin karşılanması durumu ile belirli oranda bir iş doyumuna erişmelerine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlar mutlak olarak yöneticilerden birer beklenti içerisindedirler ve bu beklentilerin karşılanması kadar bu beklentilerin yönetilebilmesi de önemlidir. Bu noktada da liderlik mekanizmasının dikkat çekici bir şekilde ön plana çıktığı görülmektedir. Doğru liderlik ile liderlik etme arasındaki farklılıklar iş doyumunun belirleyicisi olarak işletme ve kurumların dikkat etmesi gereken konuların başında gelmektedir.

Bu araştırmanın amacı, belediye yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışanlar tarafından yöneticilerin liderlik davranışlarının nasıl algılandığı ve iş doyumlarını nasıl ve ne derece etkilediği araştırılmıştır. Bu nedenle bu çalışma kamu kurum kuruluş yöneticilerine yol gösterici olabilir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve iş doyumu kavramları üzerine yapılan teorik açıklamalara yer verilecektir. Liderik kavramı kapsamında; liderliğin tanımı, özellikleri, kuramları, liderlikte yeni yaklaşımlar ve başlıca liderlik türlerinden bahsedilecek, iş doyumu kapsamında ise; iş doyumunun tanımı, önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler ile iş doyumu ve eksikliğinin sonuçlarından bahsedilecektir.

İkinci bölüm, liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesinden oluşmaktadır. Bu kapsamda; yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmaların üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda nelerin yapıldığı belli bir düzen içerisinde açıklanacaktır. Araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri ile araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama aracı, verilerin istatistiksel analizi, araştırmanın bulguları (liderlik davranışları faktör analizi, iş doyumu faktör analizi, kolerasyon analizi, regresyon analizi ve tanımlayıcı bulgular) ile tartışma ve yorumlara yer verilmiştir. Çalışmada bu bulguları elde etmek üzere Karayel (1999) tarafından geliştirilen ve Yiğit'in (2004) tarafından kullanılan "Liderlik Davranışları Ölçeği" ile Deniz ve Güliz Gökçora tarafından İngilizce formundan Türkçe'ye çeviren ve Özmen (2014) tarafından kullanılan "İş Doyumu" ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.0 paket programından faydalanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise sonuç ve değerlendirme yapılmış, kamu kurum ve kuruluş yöneticileri, çalışanları ile araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ZEMİN

1.1. Liderlik

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tanımlanmakta, liderlik özellikleri açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde liderlik kuramlarından bahsedilerek, liderlikte yeni yaklaşımlar açıklanmakta, başlıca liderlik davranışlarına yer verilmektedir.

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Yönetim açısından liderlik konumunun önemi bilinmek ile birlikte liderlik rolünü üstlenen bireyin varlığı ve bu konuma dair sahip olduğu özellikler de büyük önem arz etmektedir. Buna göre liderlikten bahsedebilmek adına, o makamı dolduran bireyi, yani lideri tanımlamak gerekmektedir.

Lider, içerisinde bulunduğu ve yönetmesi gereken topluluğun geleceğine dair kararlar alan, onun planlarını dizayn eden ve tüm bu karar ve planların gerçeğe dönüştürülebilmesi adına yönettiği ve önderlik ettiği topluluğa etkili ve başarı odaklı yön verebilme bilgi, beceri ve tecrübesine sahip kişidir (Dereli, 1976: 188). Lider adına temel olarak görülebilecek bu tanımlama ile mutlak olarak bireyin yönettiği kesim ile olan iletişimi ve gerçek anlamda onları yönetebilme kapasitesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Çünkü liderin kesin bir şekilde belirleyici ve yönlendirici özellikleri üzerinde toplaması gerekmektedir.

Bu tanımlamanın ötesinde lider, manevi anlamda da çevresi için önemli bir figürdür. Lider, birlikte hareket ettiği ve çevresinde toplamış olduğu bireylerin duygu ve düşüncelerini net bir şekilde algılayan, bu duygu ve düşüncelere göre hareketlerini şekillendiren ve aynı zamanda çevresini çıkarlardan ziyade ortak bir duygu ve düşünce paydasında bir araya getiren kişidir (Eren, 2003: 525).

Lider, bir yönetici olarak bir yönlendirici olarak da son derece kıymetli bir role sahiptir. Hareketleri sorgulanmayan, gösterdiği yöne doğru hareket edilen ve en nihayetinde yüksek düzeyde saygı duyulan bir kimlik olarak lider, çevresindeki her

bir bireye karşı sorumluluk sahibidir. Her ne kadar liderin erişilmezliği düşüncesi söz konusu olsa da aslında lider çevresindekiler ile iletişim kurma zorunluluğuna sahiptir. Bu nedenle liderin erişilebilen ve hareketleri kabul gören bir birey olması zorunludur.

Liderin sahip olduğu kudret ve kendisine gösterilen saygı ile oluşan liderlik makamı da en az liderin sahip olduğu önem kadar kabul gören bir niteliğe sahiptir. Liderlik ile birlikte çevrenin saygısına kalıcı olarak haiz olunabilecek bir süreç de yaratılmaktadır. Buna göre liderlik, liderin yanında yer alan tüm bireylere, onların daha başarılı, mutlu ve huzurlu hareket edebilmeleri adına ilham verebilmek ve onları teşvik edebilmektir (Bolat vd., 2008: 167).

Tanımlamaların genelinde liderlik konumu, ilham verici ve örnek teşkil edecek olan konum olarak gösterilmektedir ki bu durum liderliği önemli olduğu kadar çekici kılmaktadır. Bu durum, herkesin liderlik edebileceğine dair bir kanıya sebep olsa da aslında liderlik konumu çeşitli ve doğuştan gelen yeteneği elde bulundurmayı zorunlu kılmaktadır. Bu yetenek ve özelliklerin söz konusu olmaması liderliği yapay bir hale getirmektedir.

Bu nedenle liderlik için yeteneklerin yanı sıra, bu yetenekler ile uyumlu bir şekilde ortaya çıkması beklenen şevk ve istek söz konusudur. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde liderlik, örnek teşkil etme sürecinde bir liderin kendi elindeki görevi ve üstlendiği ya da kendisine verilen sorumluluğu istekli ve güçlü bir irade ile gerçekleştirmesidir (Kaya, 2002: 17). Görüntü itibari ile hiçbir örnek teşkil edecek niteliği bulunmayan bir liderlik konumu takdir görmeyeceği gibi desteklenmeyecektir de. Bu destek yoksunluğunun olduğu bir ortamda liderin ve liderin işlevsel olarak çevresine yararlı olması imkânsızdır. Liderlik, hayatın birçok noktasında mutlak olarak ihtiyaç duyulan bir makamı ifade etmesi sebebi ile örnek olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Liderlik, organizasyon kurabilme, yönetebilme, yönlendirebilme ve denetleme açısından önemli fonksiyonlara sahiptir. Bu nedenle liderliğin sadece isim anlamında etkili, ancak pratikte etkisiz olduğu düşünülmemelidir. Liderlik, bireysel olarak sadece lider olan bireyin bazı sorumlulukları üstlenmesi değil aynı zamanda çevredeki bireylerin de çeşitli sorumlulukları almasını sağlamayı ifade etmektedir.

Bu şekilde liderlikte sorumluluk paylaştırma ve bireyleri ikna etme gibi görevlerin fonksiyonel anlamdaki önemi görülmektedir (Aytürk, 2007: 33).

Katz ve Kahn (1971: 371), "hiçbir sözcük liderlik kavramı kadar hoyratça ve farklı anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğünün temelinde, bu sözcükte hem niteleyici hem de değerlendirici birçok öğenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır" (Akt., Gül ve Şahin, 2011: 239).

Liderlik kavramsal olarak tek bir bireyin üzerinden ele alınıyor olsa da liderliğin tek bir birey üzerinden birçok farklı anlamı ifade ettiği görülmektedir. Bilhassa hayatın farklı noktalarında, farklı özelliklere sahip, liderlik yapabilecek nitelikteki bireylere duyulan ihtiyaç ile birlikte liderlik konumu daha çeşitli ve daha değerli hale gelmektedir. Liderlik her anlamda olduğu gibi hayatın spesifik olarak farklı noktalarında da değişkenlik gösterebilmek konusunda bireylere sorumluluk yüklemektedir.

1.1.2. Liderlik Özellikleri

Earle (1997: 20) ye göre liderin 3 önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla mümkün olabilecektir. Bir lider ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek, sadakat ve ilgilerini kazanmak için çalışanlarını dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır (Akt., Doğan, 2007: 35).

Liderlik, çoğunluğu doğuştan olmak ile birlikte bireyin zaman içerisinde kazandığı yetilerin ve yeteneklerin bir bütününü ifade etmektedir. Lider bireyin özelinde ele alınan bu özellikler kendi içerisinde kişisel, fiziksel, zihinsel ve duygusal özellikler olarak ayrılmaktadır.

Liderlikte kişisel özellikler, çoğunlukla bireyin ruhsal olarak kazandığı yetilerin pratikte uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. Karakter özellikleri, kişisel özellikler içerisinde en fazla ön plana çıkanıdır (Gürsoy, 2005: 12).

Kişisel liderlik özelliklerine bakıldığında genel olarak şu faktörler dikkat çekmektedir:

- Liderliğin kişisel olarak iletişim yönünü ortaya koyan beşerî ilişkileri ve haberleşme kabiliyeti (Özkaya, 2000: 163),
- Liderliğin kişisel olarak yönetme ve hükmetme yönünü ortaya koyan netlik, kararlılık ve bireyleri yönlendirme yeteneği (Özkaya, 2000: 190),
- Liderliğin kişisel olarak yenilik yaratma yönünü ortaya koyan yaratıcılık yeteneği (Gürsoy, 2005: 13),
- Liderliğin kişisel olarak mantık çerçevesinde ilerleyen bir rol olduğu ortaya koyan sistematik düşünme yeteneği (Güney, 2001: 480),
- Liderliğin kişisel olarak, başkaları iletişim kurmadan onları değerlendirebilme ve beklentilerine cevap verebilmesine olanak tanıyan empati yeteneği (Gürsoy, 2005: 14).

Fiziksel özellikler, bir liderin çevresine mücadele sürecinde örnek olabilmesi adına ön plana çıkan unsurlardandır. Sağlıklı bir şekilde hareket eden liderlerin çevrelerinin de sağlıklı olarak liderleri ile uyumlu hareket etmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2005: 15).

Fiziksel liderlik özelliklerine bakıldığında ise genel olarak şu faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir:

- Liderliğin fiziksel olarak süreklilik arz eden bir konum olduğunu ifade eden sağlık odaklı hareket etme bilinci (Gürsoy, 2005: 15),
- Liderliğin fiziksel olarak ayakta kalarak süreçleri ve insanları yönetmesini ifade eden fiziksel dinçlik (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29).

Zihinsel liderlik özelliklerine bakıldığında göze çarpan faktörlerin şu ön plana çıktığı görülmektedir (Gürsoy, 2005: 15-18):

- Liderliğin zihinsel olarak oto kontrol yaratmasını sağlayan irade,

- Liderliğin zihinsel olarak süreklilik arz edecek bir biçimde aynı tempoda ve aynı şekilde tavırlar sergilemesine olanak tanıyan bireysel disiplin mekanizması,

- Liderliğin zihinsel olarak sorumluluk alma konusunda gerekenleri üstlenmesi konusunda teşvikte bulunan inisiyatif alma duygusu,

- Liderliğin zihinsel olarak her an doğru kararı verebilmek adına sorgulama yapmasına olanak tanıyan muhakeme gücü,

- Liderliğin zihinsel olarak çevresindeki grubu sosyo-kültürel olarak da algılayarak onları bu şekilde değerlendirmesini teşvik eden kültürel bilinç düzeyi.

Liderliğin ne denli önemli bir konum olduğunu anlamak adına ise belki de en önemli faktörler liderliğin duygusal özellikleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre duygusal özellikler, liderlerin olgunluk düzeylerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Gürsoy, 2005: 18).

Duygusal liderlik özelliklerine bakıldığında genel olarak şu faktörler dikkat çekmektedir (Gürsoy, 2005: 18-19):

- Liderliğin duygusal olarak, lider figürü üzerinden denetleyerek aynı şeyi diğer bireylerin de yapması gerektiği konusunda bir yönlendirme de bulunan kişisel kontrol,

- Liderliğin duygusal olarak, kalıcı, sabit ve genel olarak aynı olaylar için aynı tepkileri vermesini sağlayan tutarlılık,

- Liderliğin duygusal olarak, fevri ve anlık sorunlara neden olabilecek geçici ve gereği olmayan tutumlardan uzak durulması gerektiğini örgütleyen denge.

Bunların haricinde, liderlik için "genel" anlamda değerlendirilebilecek özelliklere bakıldığında şu unsurlar ile karşılaşılmaktadır (Gürsoy, 2005: 19-24):

- Hizmet odaklı hareket etmek,

- Çevredekilerin gelişimleri konusunda teşvik edici olmak, katkıda bulunmak,
- Farklı bireyleri ve farklı olayları yönetebilmek,
- Politik düşünebilmek,
- Sosyal özelliklere, yeteneklere ve iletişim gücüne sahip olmak,
- İşbirliğine yönelik tutumlar benimsemek ve bu tutumu çevreye benimsetmek.

1.1.3. Liderlik Kuramları

Literatürde kabul gören üç liderlik kramından bahsedilmektedir. Bunlar; liderin özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve durumsallık kuramıdır. Aşağıda bu kuramlara yer verilmektedir.

1.1.3.1. Liderin Özellikler Kuramı

Liderlik kuramları arasında ilk geliştirilmiş olan sıfatı ile değerlendirilen liderin özellikler kuramı, lider değişkeni temelinde, liderliğin belirleyici unsurunun temel olarak lider olduğunu varsaymaktadır (Koçel, 1998: 398). Böylelikle değerlendirmelerin liderin özellikleri üzerinden yapılması öngörülmektedir.

Liderin özellikler kuramı tasarlanırken, kuramı geliştiren ya da kurama destek veren araştırmacıların çok büyük bir bölümü, tarihsel akış içerisinde, insanlığın kaderini değiştiren liderleri baz almak sureti ile söz konusu liderlerin tüm özelliklerini incelemiş ve kuramı bu liderlerin özellikleri üzerinden şekillendirmişlerdir (Erdoğan, 2007: 493). Bu tarihsel figürlerin tutum ve davranışları araştırmacıların lider tanımlarına yön verir niteliktedir.

Bu kuram dâhilinde, aynı zamanda, tarihsel akış içerisinde ele alınmış olan liderlerin başarılı-başarısız ve olumlu-olumsuz yönleri, uygulamaları ve düşünceleri de değerlendirilmiş ve birbirleri ile karşılaştırılmıştır (Özden, 2005: 71). Bu karşılaştırmanın temel nedeni, kuram için en iyi örnek olarak görülebilecek liderin bulunabilmesi ve böylelikle de kurama uygun bir liderin yaratılması ya da örnek olarak gösterilmesidir.

Bu kuramın temel varsayımlarından biri, liderlik konumunda bulunan bireyin, bir başka deyişle liderin tutum ve davranışları, mevcut bulunduğu konumda ne kadar uzun ya da kısa ve ne kadar başarılı ya da başarısız olacağı konusunda belirleyici etkiye sahiptir (Aydoğmuş, 2004: 8). Bu şekilde liderlik, bireyin kendi kaderini kendisinin belirlediği bir rol olarak değerlendirilmektedir. Lider kendisini ifade etme konusunda kendi başına hareket etmek durumunda kalabilmektedir.

Kuramın temel varsayımlarından bir diğeri ise liderlik özelliklerinin tamamının doğuştan gelmediği ve belirli bir bölümünün ilerleyen süre zarfında, liderlik süreci öncesi ve sonrasında kazanılabileceği yönündedir. Buna göre liderlik konumunda olabilmek adına doğuştan geldiği düşünülen özelliklere gerek bulunmamaktadır; birey bu özellikleri belirli oranda sonradan elde edebilme şansına sahiptir (Keçecioğlu, 1998: 25-26). Böylelikle bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen yetenekler ile oluştuğuna dair inanışa da belirli oranda karşı çıkmaktadır.

1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Liderliği büyük ölçüde davranışların etkinliği seviyesine indirgeyen ve değerlendirmeleri sadece davranışlar temelinde değerlendiren bu kuram adına liderlik konusundaki birçok faktör önemsiz ve anlamsız kalmaktadır; ancak davranışlar, kuramın en açıklayıcı unsurları olarak değerlendirilmektedir.

Davranışsal liderlik kuramının temel olarak öne sürmüş olduğu fikir, tarihsel süreç içerisinde de olsa günlük hayat akışı içerisinde de olsa liderlik konusunda doğru ve olumlu olanı bulmak adına liderlerin davranışlarına odaklanmak ve o davranışları baz alarak liderlik konusunu ele almaktır. Liderlik konumuna erişmiş olan bireyin çevresi ile olan iletişimi, söylemleri ve bunların karşılığında çevresinden almış olduğu tepkiler onun liderliği konusunda belirleyici olmaktadır (Koçel, 1998: 470).

Söz konusu kuram adına liderin ortaya koyacağı performans onun kim olduğu konusunda net bir fikir vermenin yanı sıra hitap ettiği kesimin de genel yapısını anlamaya yardımcı olacaktır. Liderliği benimsemiş olan kesimi anlamak adına liderin davranışlarına bakmak da kimi zaman belirleyici olabilmektedir ve davranışsal liderlik kuramı taraflar arasındaki bu ilişkiyi de ele almaktadır.

Davranışsal kurama mensup olan araştırmacılar hem tanınmış lider figürlerini hem de genel olarak çevrelerinde bulunan lider figürlerini inceledikten sonraki süreçte liderlerin davranışlarının iki boyutu üzerine odaklanmışlardır. Bunlardan biri görev odaklı liderlik, diğeri ise iletişim odaklı liderliktir (Çelik, 2003: 54).

Bu iki faktör, liderliğin temel fonksiyonlarını da ifade etmektedir. Buna göre davranışsal liderlik kuramı içerisinde bir lider mutlak olarak görev bilincine sahip olmak ve bunu çevresine aşılamak zorundadır. Bunun yanı sıra davranışsal liderlik kuramı için bir lider, ele aldığı ve yönettiği sürecin her aşamasında iletişimi ön planda tutarak süreci yürütmek zorundadır. Bu uygulamaların her biri liderin niteliklerini ve kapasitesini tam olarak belirlemektedir. Buradan çıkan sonuçlar neticesinde bir liderin kimliği ve kapasitesi ile pratikteki uygulamalarının değeri ortaya çıkmaktadır.

1.1.3.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımına bakılacak olursa, bir liderin sahip olduğu çeşitli özellikler ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, bu özelliklerin uygulanmaya ve pratiğe dökülmeye çalışıldığı süreçte karşılaşılan durumlar ve liderin de buna karşı vermiş olduğu tepkiler onun ve onun liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemektedir (Gül, 2003: 10-11).

Genellikle liderlik kuramları liderin bireysel durumunu ele alarak onu olumlu ya da olumsuz yönde değerlendirirken, durumsallık kuramı için liderin bireysel olarak sahip olduklarının ötesinde içerisinde bulunduğu şartlar da ön plana çıkarılmaktadır. Her ne kadar liderden beklentiler yüksek olsa dahi, içerisinde bulunduğu durumun liderlik makamının kapasitesinin üzerinde bir durum ile ortaya çıkması liderin elindeki olanakları da zorlamaktadır; böylelikle de yaşanabilecek olumsuz bir durum sonucunda liderin yetersizliğinden ziyade diğer faktörlerin değerlendirilmesi söz konusudur.

Durumsallık yaklaşımının liderlik konularına dair çözüm odaklı bakış açısı içerisinde, liderin özelliklerinin esnekliğine vurgu yapılmaktadır. Buna göre liderlik davranışları içerisinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebilir. Bir başka deyişle liderlik, farklı koşullarda, söz konusu koşulların lider ve çevresindekilerin

beklentilerine olumlu yönde etki edebilecek şekilde yönetilebilmesi hususunda özelliklere sahip olmaktır (Çetin, 2008: 83). Bu durumun liderliğin stabil olan doğasını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olsa dahi durumsallık yaklaşımında liderin sahip olduğu temel özellikleri koruyarak, sadece değişim göstermesi gereken durumlar için farklı tutumlar belirlemesi beklenmektedir.

Bu yaklaşımı savunan bazı araştırmacılar için ise durumsallık kuramı, liderliğin gerçek anlamda kendisini ispat edebilmesi adına belirleyici bir süreci tanımlamaktadır. Lider, içerisinde bulunduğu her durumda, ortaya çıkmış bir sorun karşısında temelde bir sınava tabi tutulmaktadır. Bu sınav, liderliğin hak ettiği şekilde mi yoksa hak etmediği şekilde mi bireye bahşedildiğine dair bir görüntüyü de ortaya çıkarmaktadır (Başaran, 1982: 60). Durumun önem ve zorluk derecesine göre liderin alacağı pozisyon, çevresindekilerin ona karşı olan inancı konusunda da bir test olmaktadır.

1.1.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Araştırmada liderlikte yeni yaklaşımlar olarak; öğretimsel liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik ele alınmaktadır.

1.1.4.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, lider ile çevresinin iletişiminde liderin önemli ölçüde sorumluluk üstlenerek çevresini koruma, kollama ve eğitme noktasına en fazla ön plana çıktığı modeldir. Bu modelde liderlik, çevresindeki bireylerin neredeyse her biri ile yakından ilgilenerek onların her anlamdaki eğitimleri ile ilgili yönlendirmede bulunmaktadır (Balcı, 1993: 29).

Çoğunlukla eğitim hayatının içerisinde daha net ve daha sık örnekleri görülebilen öğretimsel liderlikte, eğitim açısından yeterliliği söz konusu olmayan ve bilgi birikimi bulunan bireylerin yardımına muhtaç olan öğrenciler başta olmak üzere herkesin öğretim sorumluluğunu üstlenecek bir liderlik modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle de öğretimsel liderlik modeli ile birlikte öğretmenler gibi lider konumundaki bireyler ön plana çıkmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2000: 271).

Öğretimsel liderlik mutlak olarak başarıyı hedefleyen bir algıya sahip olması sebebi ile çeşitli açılardan lider ve liderin çevresi üzerinde, gözle görülür bir baskı oluşturabilmektedir. Fakat liderin bu noktada üstlenmesi gereken sorumluluk, başarı odaklı hareket edildiği süre zarfında baskıyı en aza indirecek şekilde çevresi ile ilgilenmesi ve onları yönlendirmesidir (Şişman, 2002: 58).

Bu liderlik yaklaşımı açısından eğitime yönelik atılabilecek her adım aslında liderin ne denli yeniliğe ve gelişime açık olduğunu ortaya koyması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Liderin çevresi ile tek tek ilgilenebilecek yetkinliği gösterebilmesi, çevresini sürecin ve gelecekteki muhtemel başarının bir parçası yapmaya uğraşması liderliğin konumunu ve ona karşı olan inancı da güçlendirmektedir. Eğitim gücü ile hareket eden bir çevrenin doğru yöndeki sorgulamaları hem bireyleri hem de lideri geliştirmektedir.

1.1.4.2. Etkileşimci Liderlik

Büyük ölçüde hedeflere yönelik olarak işleyen etkileşimci liderlik anlayışında liderin çevresini belirli bir hedef doğrultusunda, dönemsel olarak ve genellikle çıkar odaklı olarak teşviki söz konusudur. Belirlenen bir çalışma düzeyine erişilmesi, istenen satış rakamlarına ulaşılması ve buna benzer dönemlik olarak ortaya çıkan tüm faaliyetler etkileşimci liderlik kapsamında değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998: 182).

Etkileşimci liderlik dâhilinde değerlendirilen liderler, çevrelerindeki bireylerden her seferinde daha fazla verim alabilmek adına onların beklentilerine ve isteklerine yönelik teşvik edici faktörleri ön plana çıkarmaktadırlar. Özellikle iş dünyası içerisinde fazlası ile gözlemlenen bu duruma göre liderler kimi zaman maddi öğeleri kimi zaman da manevi öğeleri kullanarak çalışanlarını teşvik ederek onlardan belirli bir süre zarfı içerisinde mümkün olduğunca yüksek kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34).

Bu liderlik tipinin teşvik sisteminin temelinde, liderin çevresindeki bireylerin belirlenen hedeflere ulaşmaları sonucunda çeşitli ödüller alacaklarına inandırılmaları yatmaktadır. Buradaki hassas nokta, çevrenin her türlü tatmininin ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu şekilde çevreden yüksek ölçüde verim almak mümkün

olmaktadır (Eren, 2001: 475). Aksi takdirde çevrenin liderliğe olan inancı azalmakta ve bireysel çıkarların göz önünde bulundurularak bireysel inisiyatiflerin alınması söz konusu olmaktadır.

Etkileşimci liderlik sürekli kontrolün ve sürekli olarak tarafların beklentilerinin gözetilmesinin zorunlu olmasının yanı sıra hedeflerin ve toplu olarak çıkarların söz konusu olduğunun çevreye doğru şekilde anlatılmasını zorunlu kılmaktadır. Lider, çevresini mutlak olarak tek bir amaç etrafında toplayabilmeli ve buna göre bir yol haritası belirleyebilmelidir. Bu hem liderin konumu hem de çevrenin lidere, liderliğe ve toplu olarak hedeflerin gerçekleştirilmesine dair inancını artırmaktadır.

1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V. Downtown tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak, bir kuram olarak J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns'ın hareket noktası Max Weber'in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da astların davranışlarını incelerken Burn kuramında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya, lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır (Tunçer, 2010: 316).

Burns'un fikri tabanını oluşturduğu dönüştürücü liderlik konsepti üzerine yoğunlaşan Bass, dönüştürücü liderliği şöyle tanımlamaktadır; "Liderlerin takipçilerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonlarını artırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir" (Krishnan, 2002: 20).

Liderlik kuramları içerisinde, liderin yararlı olarak çevresindekileri yönlendirdiğine inanan belki de tek yaklaşım olan dönüşümcü liderlik, bir lider için çevresindekileri harekete geçirebilmek adına önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Bu noktada liderlik teşvik edici ve cesaretlendirici özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Aslında dönüşümcü liderlikte lider, bu şekli ile çalışanlarına destek olmakta ve onları belirli ölçüde kendisi gibi hareket edebilmeleri konusunda güdülendirmektedir. Böylelikle çevresinin lideri örnek alma durumu ortaya çıkmaktadır (İşcan, 2006: 161).

Dönüşümcü liderliğin ay ırdedici özelliklerine bakıldığında şunlar dikkati çekmektedir (Pielstick, 1998: 20):

- Çevre ve lider için yaratılacak olan ortak vizyon,
- Liderin sahip olduğu vizyonun, doğru ve anlaşılır şekilde çevreye iletilmesi,
- Örgütün içerisinde desteğe dayalı bir iletişim kültürü oluşturma,
- Gerçekleştirilen uygulamalara lider tarafından eşlik edilmesi,
- Birebir olarak çevrenin her bir üyesi ile iletişim kurma,
- Uygulamaların her aşamasında motivasyon ve teşvik.

Dönüşümcü liderliğin, liderlik tipleri arasında belki de en yararlı ve en fazla gereksinim duyulan olduğu düşünülmektedir. Fakat insanoğlunun mevcut özellikleri ve hükmetme konusundaki baskın tutumları göz önünde bulundurulduğunda dönüşümcü liderliğin kolayca ortaya çıkamadığı ve gerekli olarak değerlendirilmediği görülmektedir (Simons, 1999: 12). Yine de temel varsayım dönüşümcü liderliğin tam anlamı ile uygulanamıyor olsa bile bazı özelliklerinin liderlik makamında bulunan bireyler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Böylelikle çevrenin daha etkin bir şekilde teşviki ve liderliğe olan bağlarının daha güçlü olması söz konusudur.

1.1.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; takipçileri, grupları ve organizasyonları içeren çok yönlü karışık bir yapıdır. Kendine doğru olmak ve sürekliliği yürüterek başkalarının içsel değer ve inançlarına saygı duymak ve kabullenmek otantik lider teorisinin temelinde yatar. İnanç ve değerlere bağlı kalma, lider tarafından çalışanlar arasında içsel yeniliği desteklemesi için kullanılabilir. Sosyal destek teorisine göre insanlar liderlerinden destek almayı fark ettiklerinde ve onların rol modellerini davranışlarından öğrendiklerinde otantik ve çekici olarak görülürler ve mükemmeli başarabilirler. Bu sebeplerden dolayı, otantik olmak kişinin bireysel tecrübelerini (inançlarını, değerlerini, duygu ve düşüncelerini) sahiplenerek, bireyin kendisiyle ahenk içinde davranış göstermesini sağlar (Harter, 2002: 382-394).

"Goffee ve Jones'e göre otantiklik, liderler tarafından bile yanlış anlaşılan bir kavramdır. Yazarlara göre otantiklik doğuştan gelen bir özellik zannedilmektedir. Halbuki otantiklik, gerçekte başkaları tarafından lidere atfedilen bir özelliktir. Bu görüşe göre bir lider kendi kendisini otantik lider olarak tanımlayamaz. Çünkü otantiklik, ancak liderin izleyicileri tarafından hissedilen, onun gerçek, samimi ve dürüstlüğüne dair bir algıdır" (Çiçek, 2011: 61).

Otantik liderlik, daha fazla kişisel farkındalığı beslemek için uluslararasılaşmış, ahlâki bakış açısı dengelenmiş ve takipçilerle çalışan bazı liderlerin ilişki saydamlığını pozitif kişisel gelişimi desteklemek için liderin davranışının çizildiği model ve hem pozitif psikolojik kapasiteler hem de pozitif etik iklimi destekleyen olarak tanımlanmıştır (Ayça, 2016: 8).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Petersan 4 boyutlu otantik liderliği aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Walumbwa vd, 2008):

1. **Kişisel farkındalık:** Kişinin kendi bilgisini, değerlerini, motivasyonunu duygularını kavramaya ve anlamaya dayalıdır.
2. **İçselleşmiş ahlâki farkındalık:** Liderin grup kurum ya da toplumsal baskılar yerine iç ahlâki standart ve değerlerle hareket etmesi demektir.
3. **Dengelenmiş süreç:** Karar verme sürecindeki bütün bilgilerin objektif olarak lider tarafından analiz edilmesidir.
4. **İlişkisel geçirgenlik:** Liderin takipçileri arasında kendisine karşı dürüst olarak, açıkça bilgi paylaşarak doğru düşünce ve hislerin ifade edilişiyle ve uygunsuz duyguları göstermekten kaçınarak güven sağlamasına dayalıdır (Xiong ve Fang, 2014: 921).

1.1.5. Başlıca Liderlik Davranışları

Liderlerin davranışlarına yönelik olarak pek çok davranış öne sürülebilmektedir. Ancak bu araştırma kapsamında, araştırmanın uygulama kısmında geçen liderlik davranışları ele alınmıştır.

1.1.5.1. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderliği; yeni fikirleri teşvik eden, astlarının refah ve mutluluklarını gözeten, iş ortamında astlarına arkadaş gibi davranan, düzeni sağlayan, tutarlı ve güven verici olan, eleştirilere açık olan, yönetici davranışı olarak tanımlayan bu faktörü, destekleyici liderlik davranışı olarak tanımlamak mümkündür (Yiğit, 2004: 164).

Destekleyici lider tipi çok zaman "kişiye dönük lider", "uyumlu lider" gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütülmesine dayanır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 386).

Destekleyici lider astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendirlerini iyi hissetmelerini sağlar (Özkalp ve Kırel, 2013: 319). Yönetimde başarı, herşeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yönetim süreci, beşeri-sosyal yanı bulunan faaliyetler bütünüdür. Yöneticilerin temel görevlerinden birisi, işgörenlere iş ve özel hayatlarında yardımcı olmaktır (Yiğit, 2004: 164).

1.1.5.2. Araçsal Liderlik

İş merkezli liderlik, yapıyı harekete geçiren liderlik, görev liderliği olarak da karşılık bulan araçsal liderliğin en belirgin özelliği astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanmasıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 387).

Araçsal liderlik davranışı sergileyen liderler, işi etkili biçimde planlayıp organize edebilmekte, takipçileri ile olumlu ilişkiler geliştirebilmekte, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve takipçilerinin başarılı performans sergilemelerine yardımcı olabilmektedir (Güney, 2016: 66). Araçsal liderlik davranışı, aynı zamanda astların önceden belirlenen çalışma ilkelerine ve yöntemlerine göre çalışıp çalışmalarını kontrol eden, büyük ölçüde ceza ve makam otoritesini kullanan bir liderlik davranışını anlatmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2013:391).

Bu liderlik anlayışına göre astlar; maddi çıkarlarını gözeten, sorumluluk almaktan kaçınan, tembel olan ve bu nedenle de korkutulması veya cezalandırılması

gereken kişidir. Araçsal liderlik açısından temel olan, üretimdir; üretimin yapılması sırasında insan duyguları ve düşüncelerinin bir önemi bulunmamaktadır (Yiğit, 2004: 166).

1.1.5.3. Başarı Yönelimli Liderlik

Başarı yönelimli lider davranışı; büyümeyi teşvik eden, amaçları belirgin olan, iyi çalışmaları takdir eden, yeni projeler üreten, yeniliklere açık lider davranışları sergilemektedirler (Yiğit, 2004: 168).

Aynı zamanda; başarı yönelimli liderlik davranışının temel özelliği, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 388).

Yapılan araştırmaların çoğu başarı yönelimli liderliğin iş doyumu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu, üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören, iyi çalışmaları takdir eden astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı bundan dolayı iş doyumlarının da yüksek olacağı söylenebilir (Seyfikli, 2007: 123).

1.1.5.4. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik davranışını; işgörenlere değer veren, onları güdüleyen ve işletmeye bağlanmalarına yol açan liderlik davranışı olarak değerlendirmek mümkündür (Yiğit, 2004: 169).

Liderlik anlayışları içerisinde, çevrenin bakış açısından değerlendirildiğinde en fazla ihtiyaç duyulan liderlik anlayışı katılımcı liderliktir. Çevrenin lider ile olan etkileşiminin en yüksek düzeye çıkarıldığı ve liderin çevresini en iyi şekilde tanıma şansını bulduğu bu anlayış içerisinde mütekabiliyet söz konusudur.

Katılımcı bir lider, mutlak olarak sorumluluk kadar yetkileri de paylaşmayı bilmektedir. Bunun da ötesinde katılımcı bir lider iyi bir dinleyici olarak liderlik makamını herkesin fikirlerini açık hale getirmektedir. Bu şekilde herkesin düşüncesine saygı gösterilen bir ortamın yaratılması mümkündür (İnce, 2003: 3).

Liderin etrafında toplanan bireylerin kendilerine ve düşüncelerine verilen önemi görmeleri sonucunda, kademeli olarak yönetime katılmaları ve karar alma mekanizmasının içerisinde kendilerine yer açmaları mümkün hale getirilmektedir. Bu durum, liderin etrafındakilerin en büyük beklentisidir.

Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşıklaşmaları, işgörenin uzmanlaşma ve meslekleşme düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 390).

1.2. İş Doyumu

Araştırmanın bu bölümünde iş doyumu tanımlanmakta, öneminden bahsedilerek, iş doyumunu etkileyen faktörler açıklanmakta, iş doyumu ve eksikliğini sonuçlarına yer verilmektedir.

1.2.1. İş Doyumunun Tanımı

Kurumsal olarak başarının ve sürekliliğin temel faktörü olan çalışanlar, uzun yıllar boyunca sadece hizmet veren unsurlar olarak değerlendirilmişlerdir. Fakat modern yönetim tekniklerinin ortaya çıkması ile birlikte, insan sermayesinin de önem kazanmış olması çalışanları ve onların beklentilerini son derece önemli hale getirmiştir. Bu şekilde de işletmelerin giderek daha fazla artan düzeyde çalışanlarının isteklerini değerlendirmeye aldıkları görülmektedir.

Çalışanların bu isteklerinin karşılanması konusu, onlardan daha fazla verim almaları ve onların da çalıştıkları ortamda mümkün olduğunca yaptıkları işe kendilerini odaklamaları adına son derece önemlidir. Bu odaklanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan iş doyumu kavramı, çalışanların beklentilerinin sağlanması ile birlikte onların performanslarının ne şekilde etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Genel olarak iş doyumu, çalışanların ortaya koymuş oldukları emeğe istinaden kendilerine sunulan ücret, sosyal hak vb. gibi fırsatlar sonucunda performans açısından olumlu bir aktivite içerisinde olması anlamını taşımaktadır (Yıldırım, 1995: 442).

Bu şekilde çalışanların yaşayacakları iş doyumu ile kendilerine ait beklentiler konusunda sorun yaşamadıkları gözlemlense de onların iş doyumu ile birlikte ortaya koyacakları performans, bağlı bulundukları işletmeler açısından da önemlidir. Çalışanları ile beklenti-verimlilik ekseninde gereken adımları atan işletmeler kendi başarıları adına da önemli bir adım atmaktadırlar. Bu şekilde hareket eden işletmelerin gerek ulusal anlamdaki rekabet ortamında gerekse de uluslararası pazardaki rekabette, çalışanlarından aldıkları iş doyumu verimliliği ile daha hızlı büyümekte ve daha üretken hareket etmektedirler (Çetin 2007: 92).

Bu noktada belirleyici olan işletmelerin çalışanlarına ne sunduğudur. Çünkü çalışanlar açısından temel beklenti, ortaya koymuş oldukları mevcut performans dâhilinde işletmelerinin onların bu üretkenliğine pozitif yönde bir karşılık vermesidir. Aksi takdirde söz konusu performansta bir düşüş yaşaması kuvvetle muhtemeldir. Böylesine hassas bir durumda işletmelerin alacakları kararlar ve uygulamaların, iş doyumunun ortaya çıkışında büyük bir önemi bulunmaktadır.

Başka bir değerlendirmede iş doyumu, çalışanların kendi konumlarına ve kariyerlerine dair beklentileri içermektedir. Buna göre iş doyumu, çalışanların bireysel olarak hedef koydukları noktaya erişmek amacı ile gösterdikleri performans karşısında beklentilerinin karşılanmış olması ve bu şekilde de kendilerini tatmin olmuş hissetmeleridir (Telman ve Ünsal, 2004: 14).

Çalışanlar sürekli olarak beklentilerini daha fazla gelir etmek üzere üzerine odaklamamaktadırlar. Onlar, elde edecekleri kariyer fırsatları ile mutlak olarak finansal açıdan da hedeflerine ulaşacaklarını bilmektedirler. Fakat çalışanlar adına kariyer beklentileri ve hedefleri bazen her şeyden önde gelmektedir. Bu nedenle de daha yüksek noktaları ve daha uzun soluklu başarıları hedeflemektedirler. Tüm bunların gerçeğe dönüşmesi de büyük ölçüde çalışanların yüksek oranda iş doyumuna erişmesine olanak tanımaktadır. Yine de burada en önemli faktör, çalışanların hedeflerinin gerçekçiliği ve erişilebilirliğidir.

İş doyumu açısından çalışanların manevi beklentileri de bazı zamanlarda ön plana çıkabilmektedir ve bazı çalışanlar için bu manevi beklentiler birçok şeyden önce gelebilmektedir. Böylelikle iş doyumu, çalışanların hizmet verdikleri kuruma kendilerini ait hissetmeleri ve daha huzurlu bir şekilde çalışmaları sonucu ortaya

çıkan manevi bir olguya dönüşmektedir (Çetinkanat, 2000: 21). Bu durum çok sık rastlanmasa bile çalışanlar açısından bir başlangıç noktası olarak nitelendirilebilir ve böylelikle de çalışanlar manevi olarak kendilerini ait hissettikleri bir yerde beklentilerinin karşılanma düzeyini yüksek tutmandan iş doyumu yaşayabilmektedirler.

Zaman içerisinde çalışanların önemi artıkça, onların mutluluk ve verimliliklerini sağlayan faktörlerin sayısı da aynı oranda artmıştır. Fakat iş doyumu, çalışanların kendi kendilerini teşvik etmesi açısından da öneme sahip olması nedeni ile çalışanlar için olduğu kadar işletmeler açısından da önem arz etmektedir. Yapılacak her olumlu iş için bir çalışan, mutlak olarak iş doyumuna sahip olup olmadığını sorgulamakta ve buna göre hareket ederek iş yaşantısını sürdürmektedir (Tuncer 2010: 132). Bu sorgulamanın olumlu sonuçlanması adına da çalışanların kendilerini değerlendirmeleri kadar işletmelerin çalışanlarına sundukları imkânları değerlendirmeleri de büyük bir öneme sahiptir.

Literatürde iş doyumunu ölçmede oldukça tercih edilen Minneseto İş Doyum Ölçeğini geliştiren Weis'e (1967) göre iş doyumu içsel ve dışsal faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır. "İçsel iş tatmini, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine ilişkin tatmindir. Kişinin yeteneklerini kullanabilmesi, amaçlarına ulaşması, işinde özerkliğe sahip olma ve bağımsız çalışabilme imkânına sahip olması, örgütün etik değerleri ile bireysel değerlerinin uyumu, yetki ve sorumluluk alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi önemli iş faktörlerine ilişkin tatmin, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir." (Akt., Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 226). Weiss vd.'ne göre (1967) dışsal iş doyumu, "İşe ilişkin dışsal boyutları içermektedir. Dışsal iş tatmini; terfi ve yükselme imkanları, örgüt yönetim politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel gözetim, takdir edilme, ödüllendirilme gibi faktörlere ilişkin doyumu" ifade etmektedir (Akt., Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 226).

1.2.2. İş Doyumunun Önemi

Çoğunlukla iş hayatına dair önem arz eden etmenler sıralanırken iş doyumu faktörü çok fazla göz önünde bulundurulmamaktadır. Bunun dışında kalan birçok faktör; verimlilik, performans, bağlılık ve iletişim gibi konularda önem arz ettiği

gerekçesi ile ön plana çıkarılmaktadır. Fakat iş doyumu da en az diğer faktörler gibi önemlidir ve bilhassa çalışanlar üzerinden işletmeye dolaylı olarak etkileri söz konusu olmaktadır.

İş doyumunun önemine dair faktörler sıralanacak olursa şu noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Türk, 2007: 32):

- Çalışanların teşviki,
- Çalışanlar için başka iş arayışlarının sonlandırılması,
- Çalışanların üst düzey kariyer beklentilerinin duraksatılması,
- Ücret dağılımı ve ücret artışı konularında belirli kalıpların kabul görmesi,
- Hem kişisel hem de toplu olarak hedefler belirlenmesi ve bu hedeflerin her birinin nihayetinde toplu çıkarlara hizmet etmesi,
- Belirli bir konuda uzmanlaşmak adına odaklanmayı sağlaması, başka sektör ve branşlarda uzmanlaşmak adına hırs ve odak dağılmasını engellemesi.

Bu açıdan bakıldığında, iş doyumu işine odaklı, mevcut konumundan mutlu ve bu şekilde de hizmet verdiği kurum ve kendisi için iyi çalışan bireyler yaratılabilmesi adına etkin bir araç olmaktadır. Yaptığı iş, mevcut içerisinde bulunduğu iş çevresi, konum ve elde ettiği ücret açısından tatmin olan bireylerin kurum içerisinde istihdamı işletmelerin zihinsel olarak çalışanlarda yaşanan kopukluk sorunlarını ortadan kaldırmaktadır. Beklentileri karşılanan ve bu konuda herhangi bir sorunu olmayan çalışanlar açısından verimlilik daimî olan bir konudur ve bu şekilde çalışanların ayrıca teşviki gerekmemektedir.

İş doyumu ile birlikte uzun vadede bir işletme içerisinde mutlak olarak bir düzenin kurulması mümkündür. Rutin olarak görülebilecek bu düzen, çalışanların gereksinimlerine cevap verebildiği süre zarfında kabul görmekte, sorgulanmamakta ve her türlü şekilde uyum gösterilmektedir. Çoğunlukla çalışanları rahatsız eden ve onların çalışma konusundaki isteklerini alt düzeye çeken rutin çalışma ortamı, iş doyumu var olduğu süre zarfında herhangi bir şekilde sorun olarak görülmemektedir (Eğriboyun: 2015: 19). Bunun yaşanması adına da işletmelerin çalışanlarına rutin

olduğu kadar teşvik edici ve sorgulamalardan uzak bir çalışma ortamı sunması gerekmektedir.

İş doyumunun önemi olarak nitelendirilebilecek başka bir husus ise çalışanların iş doyumunu çoğunlukla elde edilen ücret ve erişilen kariyer noktası olarak görmeleridir. Muhtemel olarak istekleri sürekli olan çalışanlar açısından iş doyumunun ortaya çıkışı son derece zordur. Fakat mevcut kapasitesine göre koyduğu hedefe yönelik hareket eden, ortaya bir emek koyan, bunun karşılığını finansal olarak alan ve en sonunda da gerçekçi kariyer hedefleri ile hareket eden çalışanlar için iş doyumu büyük önem taşımaktadır. Bu hakkaniyetli değerlendirmeleri gerçekleştirebilecek olan çalışan açısından, işletmesinden de olumlu tepkiler aldığı süre zarfında iş doyumu son derece kolay olarak ortaya çıkan bir faktördür (Eğriboyun, 2015: 24). Yine de bu noktada bireysel olarak çalışanın kendisini doğru bir şekilde değerlendirmesi ve bunu da çevresel faktörleri beraberinde ele alması gerekmektedir. Bu hem bireyin kendisi hem de onu istihdam eden işletme için son derece olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İş doyumunun öneminin fark edildiği bir başka konu, çalışanların iş doyumunu yaşamak adına verdikleri mücadelenin nihai noktada, kaçınılmaz olarak işletmelerin çıkarına hizmet etmesidir. Bu şekilde çalışanlar kendileri için hedef olan noktalara istediklerini elde ederek varırken, bu süreçte göstermiş oldukları performans ile kendilerini ödüllendiren ve hak ettiklerini onlara veren işletmelerinin de belirli oranda bu süreçten kar elde etmesidir (Özcan, 2011: 44). Bu nedenle süreci doğru şekilde değerlendirebilen işletmeler çalışanlarına mümkün olduğunca yeterli düzeyde yatırım yapma ve onları dinleyerek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Modern işletme yönetimi anlayışında, çalışanlara rağmen faaliyet yürütmenin zorluğu söz konusudur.

1.2.3. İş Doyumuna Dair Literatür Taraması

Çalışanların iş hayatındaki önemini dikkate alarak iş doyumunu ele alan birçok araştırmacı, söz konusu olguyu değişik açılardan değerlendirmiş ve konunun çalışanlar ve işletmeler açısından önemine odaklanmışlardır. Fakat genele bakıldığında iş doyumu konusunda büyük ölçüde çalışanların ön planda tutulduğu bir literatürden bahsetmek mümkündür.

Konuya dair önemli araştırmalardan birini gerçekleştiren J. Stacy Adams, ortaya koymuş olduğu "eşitlik kuramı" ile birlikte çalışanların iç dünyasını incelemiştir. Adams'ın yaklaşımında çalışanlar, iş doyumu konusundaki analiz süreçlerinde, çevrelerindeki diğer çalışanların eriştikleri konumları ve ortaya koymuş oldukları emek düzeyini ele almaktadırlar. Bu noktada kendileri ile aynı ya da kendilerinden daha düşük düzeyde performans göstermesine karşın kendilerinden yüksek kazanımlar elde eden çalışanların varlığı, birey açısından eşitlik olarak görülmemekte ve iş doyumuna engel olmaktadır (Okpara vd., 2005: 178).

Adams'ın bu araştırması ve tespitleri iş ortamında sıklıkla karşılaşılmak ile birlikte çalışanlar arasında ciddi sorunlar yaşanmasına da sebebiyet vermektedir. Buna göre kendisinin dışındaki bireyleri değerlendiren ve buna göre de karşısındaki çalışanlar ile ilişkilerini şekillendirmeyi düşünen çalışanlar iletişim sorunları yaşayabilmektedirler. Aynı zamanda karşılıklı olarak karşıtlıklar da yaşanabilmekte ve bu durum toplu olarak verimi düşürebilmektedir.

"Çift faktör kuramı" ile ön plana çıkan Herzberg ise iş doyumunun ortaya çıkışı açısından başarı ve başarının takdir edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanlar ne denli başarı kaydederlerse etsinler, bu başarıların üstleri tarafından gerektiği şekilde değer görmemesi çalışanlar açısından ciddi bir hayal kırıklığına ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Diğer yanda ise başarının yeterince takdir görmesi, iş doyumunun bir duygu olarak ortaya çıkışını son derece kolaylaştırmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 228).

Herzberg'in çalışanlara dair beklentisinde göze çarpan temel nokta, çalışanların etki-tepki noktasında iş ortamlarını değerlendiriyor olmalarıdır. Başarı elde etmenin mutlak olarak bir ödülü olması gerektiğini düşünen çalışanların bu beklentileri karşılanmadığı süre zarfında kesin olarak, hassas bir şekilde reaksiyon vermemeleri muhtemeldir.

Northcraft ve Neale (1990: 139) iş doyumunun ortaya çıkışı konusunda içsel faktörlerin önemine değinmişlerdir. İçsel faktörler büyük ölçüde iş performansı ile alakalıdır ve çalışanların ortaya koymuş oldukları performansın değerlendirilmesi konusunda ön plana çıkan yönetici konumundaki bireylerdir. Bu bireylerin görevi, çalışanların performanslarını adil bir biçimde değerlendirmek ve bu şekilde de

başarılı olan çalışanları çeşitli şekillerde ödüllendirmektir. Northcraft ve Neale, bu sürecin çalışanlar açısından son derece hayati olduğunu düşünmekte ve çalışanların yaptıkları her iş için üstlerinden bir değerlendirme beklediklerini öne sürmektedirler.

İkilinin araştırmalarında dikkati çeken, çalışanların her ne kadar iş odaklı düşünüyor olsalar da mutlak olarak çevrelerinde kendilerini izleyen gözlerden kendilerini gözlemelerini ve anlık da olsa değerlendirmelerini beklemeleridir. Bu şekilde çalışanlar açısından sürekli olarak değerlendirilme konusunda bir beklentinin olması da mümkündür ve zaman zaman verimlilik sorunlarına da neden olabilmektedir.

Luthans (1995: 3) için ise iş doyumu pozitif ve negatif yönde birçok farklı değişkene bağlıdır. Bu nedenle çalışanlar için sadece elde edecekleri gelir değil, aynı zamanda elde edecekleri kariyer fırsatları vb. birçok faktör iş doyumu noktasında çalışan bireyin farklı açılardan düşünmesine olanak tanımaktadır. İşletmenin sunduğu imkânlar, iş çevresinin niteliği, çalışan profilinin düzeyi, üstlenilmesi gereken sorumluluklar, fiziksel şartlar ve diğer birçok arka planda kalan iş ve işletme özellikleri aslında çalışanlar tarafından dikkatle incelenmekte ve bu şekilde de işe ve işletmeye bir şekilde not verilmektedir. Bu şekilde de çalışan birey, gözlemlerine göre iş doyumu hissedip hissetmemek konusunda bir karara varmaktadır.

Luthans bu şekilde çalışanları çok yönlü düşünebilen varlıklar olarak görmektedir. Bu tip çalışanlar iş ve işletmeye dair insanların genel olarak fark etmediği birçok öğeyi göz önüne getirerek çalışma ortamlarını ve yaptıkları işi bir çeşit değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Eğer ki bu değerlendirme olumlu bir sonuç yaratırsa, iş doyumu konusunda başka faktörlerin etkinliğine gerek kalmayacak ve iş doyumuna dair herhangi bir engel ortaya çıkmayacaktır.

1.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak aşağıda yer almaktadır.

1.2.4.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunun varlığı ile yokluğu arasındaki değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan çalışan bireylerin kendileridir. Çünkü konuya dair önemli olan onların beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğidir. Bunun yanı sıra bireylerin kendi yeterliliklerini sorgulamaları da büyük öneme sahiptir; bu şekilde birey, koyduğu hedeflere ulaşabilmek ve kurumdan beklentilerini elde edebilmek adına yeterince performans gösterip göstermediğini sorgulayabilecektir.

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında dikkati çeken ilk konu çalışanların demografik özellikleridir. Çalışanların içerisinde bulundukları demografik topluluk, onların iş doyumu konusundaki hislerinin net olarak belirlenmesi adına doğrudan bir etki yaratabilmektedir. Özellikle yaş aralığı, çalışanların genç ve yaşlı olmaları, buna paralel olarak da koydukları hedeflerin şekilleri, onların iş doyumu konusunda demografik olarak ayrışmalarına neden olmaktadır (Özdemir 2009: 34).

Çalışanların yaş aralıkları ile birlikte cinsiyetleri, yaş ve iş hayatında, iş yerinde elde etmiş oldukları tecrübe ve bilgi düzeyi gibi unsurlar onların iş doyumu konusundaki pozitif ve negatif yönlü durumlarını göz önüne koymaktadır. Büyük ölçüde yaşlı-genç ve kadın-erkek gibi temel demografik ayrımlar, çalışanların iş doyumu konusundaki hedefleri ve beklentileri konusunda belirli farklılıklara yol açmaktadır. Bu taraflar arasında farkın ortaya çıkmasına neden olan öğeler, üstlenilen sorumluluğun seviyesi ve bu şekilde çalışan birey üzerinde yaratmış olduğu belirli orandaki baskıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 35).

Bireysel açıdan iş doyumuna doğrudan etki eden faktörlerden bir başkası ise çalışan bireylerin taşımış oldukları kişisel özelliklerdir ki bu durum sosyal yaşamın iş yaşamına tesiri olarak da görülebilir. İş hayatı ile bağlarını doğru ve olumlu yönde konumlandıran çalışanlar için iş doyumunun ortaya çıkışı daha kolay olurken, iş hayatı ile bağ kurmakta ve belirli ölçüde bir performans göstermekte zorlanan çalışanlar açısından iş doyumu yaşamak diğerlerine göre son derece zor olmaktadır (Aşık, 2010: 37). Böylelikle hırslı, istekli ve hedef odaklı hareket etmek ile isteksiz olmak, verimsiz olmak ve odaklanmayan bir şekilde hareket etmek arasında, iş doyumu açısından gözle görülür farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Kişisel özellikler açısından bakıldığında bireyin özel yaşantısında nasıl bir birey olduğu iş yaşantısındaki tutum ve davranışları açısından da belirleyici olmaktadır. Bu şekilde birey kendi özel yaşantısı içerisinde ne tür davranış ve tutumlar sergiliyorsa, bu zaman içerisinde aynı davranış ve tutumların iş hayatında da kendisinin kimliği olmasını sağlamaktadır. İş hayatına adapte oldukça çalışanların sosyal ve iş hayatındaki kimlikleri iç içe geçebilmektedir.

Bu kimliklerin birbirleri ile etkileşim içerisinde olması olumlu sonuçlar yaratabileceği gibi olumsuz sonuçlar da yaratabilmekte ve iş doyumsuzluğunu tetikleyebilmektedir. Sosyal hayatında karşılaştığı sorunları iş hayatına taşıyan bir çalışan açısından işine odaklanmak son derece zor olacağı gibi kısa vadede bir iş doyumu duygusu taşıması da mümkün olmamaktadır. Bu durum her ne kadar geçici olsa da sosyal hayatından sorunları iş yaşamına taşıma konusunda kendisini engelleyemeyen bir çalışan için bu durum alışkanlık haline gelmekte ve işteki performansını artırması son derece zorlaşmaktadır. Bu tip çalışanlar işletmeleri tarafından belirli oranda tolerans görseler de bu durum uzun süreli olmamaktadır. Fakat sosyal yaşantısı ile iş yaşantısı arasında belirli bir mesafe bulunan ve her iki taraftaki yaşantısını birbirinden ayırabilen çalışanlar için yüksek performans, verimlilik ve nihayetinde iş doyumu kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. "Profesyonellik" olarak da adlandırılabilecek bu durum işletmelerin çalışanlarından en büyük beklentisidir (Tütüncü, 2000: 172-173).

Konuya dair yapılan araştırmalarda ön plana çıkan noktalardan biri ise modern çalışma hayatında, çalışanlarının sosyal ve iş hayatlarının iç içe geçmesi sonucu yaşanan sorunların ortadan kalkması adına firmaların da belirli oranda sorumluluklarının olduğu görülmüştür. Her ne kadar iş doyumu açısından bireysel olarak görülen bu faktörlerin sorunlara neden olmaması adına işletmeler, çalışanlarının performanslarını yükseltmeye odaklanan adımlar atmakla mükelleftirler. Bu şekilde, sürekli olarak çalışan değişimi, işten çıkarma ve iş alım süreçleri yaşamak yerine işletmeler, var olan çalışanlarının performanslarını yükseltmek adına onlara gereken desteği vermek durumundadırlar (Çetin, 2007: 95).

Aslında bu durum, işletmeler açısından bir zorunluluk olmasa da çalışanların ne denli önemli faktörler oldukları anlaşıldıkça işletmeler açısından yerine

getirilmesi gereken bir görev halini almıştır. Çalışanların işe odaklanmaları ve verimli bir şekilde iş yaşamlarını sürdürmek adına işletmeler onları sosyal anlamda da kazanmak adına adımlar atmak durumdadırlar.

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunun ortaya çıkışı konusunda bireylerin davranış ve tutumları ile birlikte onları istihdam eden işletmelerin uyguladıkları politikaların ve işletme içi uygulamalarının da büyük bir önemi bulunmaktadır. Tüm bunlar, çalışanların kendilerini bir işletme ile eşleştirmeleri ve sonucunda da verimli olarak çalışmaları adına büyük bir etki yaratmaktadır. Bu açıdan iş doyumunun ortaya çıkışında ya da eksikliğinde işletmelerin de belirli oranda etkisi bulunmaktadır.

İş doyumunun ortaya çıkışında, işletmeler nazarında önemli olan faktörlere bakıldığında bunlar, ücret, terfi sistemi, disiplin uygulamaları ve çalışma ortamının fiziki şartlarıdır (Yıldırım, 1995: 448).

Bu faktörlerin başında gelen ücret, çalışanların temelde en fazla önem verdikleri etmenlerdendir. Ortaya koyduğu emeğin karşılığına denk gelen ya da gelmeyen bir ücret ile karşılaşmak, çalışanların, iş doyumu da dâhil olmak üzere birçok konudaki düşünce ve hislerini yönlendirmektedir. İşletmeler bu noktada iyi bir değerlendirme ve ödeme sistemi ile birlikte, çalışanlarının performanslarına göre onlar için ücret belirlemek durumundadırlar. Bu konuda ortaya çıkabilecek hakkaniyet dâhilindeki uygulamalar, çalışanların iş doyumu konusunda pozitif yönde güdülenmelerine olanak tanıyacaktır (Erkmen ve Şencan, 1994: 145).

Konunun diğer tarafında ise işletmelerin ücret konusundaki karar mekanizmalarının doğru şekilde işlememesi, beşerî ilişkilere dayalı olarak sağlanan ücret takviyelerinin yarattığı durum iş doyumu konusunda büyük bir sorun teşkil edecektir. Özellikle işletmelerin uyguladıkları politikalar çalışanların hassas bir şekilde tepki vermeleri sonucunda olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi aksi yönde, verimsizlik ve iş potansiyelinin gerilemesine yol açacaktır. Bu nedenle işletmelerin iş doyumu konusunda alacakları sorumluluk herkesinkinden daha ön planda olmaktadır. İşletmelerin uygulamaları ve politikaları birer başlangıç noktası olarak

görülürse çalışanlar sürecin ikinci aşamasında, ücret konusu dâhilinde iş doyumu hususunda belirleyici olacaklardır.

Ücret; kamuda, özelde, küçük, orta ya da büyük ölçekli firmalarda çalışan bütün işgörenler açısından en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Ücret ödemelerinde, firma içerisindeki bütün işgörenlere eşit politikalar uygulanması, iş tatminini yükseltmekte ve firmaya olumlu etki yaparak verimliliği artırmaktadır (Saif, Nawaz ve Jan, 2012: 36).

Ücret konusunun ötesinde, hassasiyeti ile ön plana çıkan konu ise terfidir. Çalışanlar arasında rekabeti tetikleyebileceği gibi çalışanların birbirlerine karşı cephe almalarını, çatışmayı ve çekişmeyi tetikleme özelliğine sahip olan terfi sürecinde de işletmelerin, özellikle de işletme içerisinde, karar mekanizmasının başında bulunan bireylerin hamlelerinin doğrudan etkisi söz konusudur. Bu bireylerin çalışanları değerlendirirken performanslarına, yetkinliklerine, tecrübelerine ve insani olarak işletmeye kattıklarına önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışanlar bu durumun karşısında mutlak olarak karar vericilerin uygulamalarına saygı göstermeleri ve belirli oranda iş doyumu yaşamaları mümkündür. Bunun dışında, sadece insani ilişkilere önem verilerek bir terfi sisteminin geliştirilmesi, çalışanların işletme içerisindeki adalet ve hakkaniyet gibi duyguları sorgulamalarına sebebiyet verecektir. Dolayısı ile de iş doyumu konusunda sorunların ortaya çıkması söz konusudur (Kaynak, 1990: 141).

Terfi konusunda alınacak kararların dönemleri ve bu dönem içerisindeki faaliyetlerin göz önünde bulundurulması da son derece hayatidir. Kısa süre zarfında gösterilen üst düzey bir performansın, uzun süre zarfında gösterilen bir performansa göre daha üst düzeyde ödüllendirilmesi çalışanların bu terfi sürecinden olumsuz etkilenmelerine yol açacaktır.

Terfi sisteminin karşısında yer alan disiplin sistemi de benzer özellikler göstermektedir. Çalışanların işletme içerisindeki davranış ve tutumları ile birlikte performanslarının çeşitli disiplin uygulamaların tabi olması bir zorunluluktur. Fakat bu noktada da adalet ve hakkaniyet duygularının ön planda olması gerekmektedir. Eğer ki bu süreçte çalışanların hak ettikleri ölçüde bir disiplin uygulaması ile

karşılaşmaları söz konusu olursa, bu durum, işletme genelinde bir saygı görecek ve sorgulanmayacaktır. Bu şekilde de çalışanların iş doyumu konusunda da herhangi bir olumsuz sorgulama gerçekleştirmelerinin önüne geçilecektir.

Eğer bu disiplin sistemi sadece anlık ve yine beşerî ilişkiler temelinde ilerlerse çalışanlar buna mutlak olarak negatif bir reaksiyon gösterecek ve çalışanlar iş doyumu da dâhil olmak üzere birçok konuda isteksiz ve verimsiz olacaklardır (Erdoğan, 1996: 245). Böyle bir süreç için karar mekanizmasının başında bulunan tarafların adalet duygusu ve uygulamadaki eşitlikçi tutumları belirleyici role sahiptir.

Diğer birçok faktör gibi iş doyumu konusunda işletme içi faktörlerden sayılan çalışma ortamının şartları da çalışanların teşviki ya da isteksizliği açısından belirleyicidir. Ferah ve huzurlu bir çalışma ortamının gereke araç-gereçler gerekse de insani anlamda çalışanlara sağlanması gerçek anlamda bir bütünlük ve dolayısı ile de iş doyumunun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Fakat elde edilen gelir ve iş başarısına karşın halen sıkıntılı ve sorunlu olan çalışma şartları, çalışanlar açısından hiçbir zaman olumlu karşılanmamaktadır. Böylelikle de çalışan bireyler işten ve iş yerinden soğuma tehdidi ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Solmuş, 2004: 189).

İşin niteliği ve iş sektörü her ne olursa olsun, çalışma ortamının çalışanların beklentilerine asgari oranda uyumlu olmasına adına işletme yönetimlerine büyük görevler düşmektedir. Çalışanlardan sürekli verim sağlanması adına işletme içi bir yatırım sayılabilecek olan iş ortamının sağlıklı hale getirilmesi iş doyumunun yaratılması adına süreklilik de arz etmektedir.

Diğer önemli bir faktör ise iş güvencesidir. İş güvencesi kavramı çalışanın ekonomik ve sosyal haklarının güvence altında olması iş çevresi ve koşullarına ait olmaktan duyulan güven duygusunu kapsamaktadır. Çalışan bireyin işini kaybetme korkusu içerisinde olması ya da bunu yöneticinin çalışana sürekli hissettirmesi iş doyumunu azaltacaktır.

Kamu çalışanları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesi istihdam şekillerini; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak sıralanmaktadır. 657 sayılı Kanunun 3'üncü maddesinde kanunun temel ilkelerini, sınıflandırma, kariyer ve liyakat olarak belirtilmiştir. Kanunun temel ilkelerinden

olan kariyer ve liyakat ilkeleri ise statü rejimine göre çalışması gereken "memurlar ve diğer kamu görevlilerinin", yaşam boyu mesleğini sürdürebildiği, yüksek iş güvenceli bir çalışma düzenini ifade eder. Sözleşmeli personel rejimi, statü rejiminden farklı olarak kariyere değil iş tanımına dayalı ve personelin iş güvencesine sahip olmadığı çalışma biçimidir (Güler, 2005).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında memur statüsünde istihdam edilmekte olan kamu kurumu personellerinin, özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek güvenlik düzeyine sahip oldukları, bunun neticesinde de daha yüksek iş doyum seviyesine sahip olacakları beklenebilir. Ancak, bunun yanında yüksek güvenlikli bir işte çalışan personelin ise bu iş güvencesine dayanarak performansında azalma olabileceği de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde performansı azalan birey ile etkileşimde bulunan diğer çalışanların iş doyumu yönünden olumsuz etkilenebilecekleri de muhtemeldir (Bülbül, 2012: 10).

1.2.5. İş Doyumu ve Eksikliğinin Sonuçları

İş doyumunun örgütler üzerinde olumlu etkisinin olması muhtemel bir sonuçtur. Fakat eksikliğinin yol açtığı sonuçlarda bulunmaktadır. Bu bölümde iş doyumunun ve eksikliğinin sonuçları ndan bahsedilmektedir.

1.2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun muhtemel olarak ortaya çıkarabileceği olumlu yöndeki sonuçların varlığı bireylerin kendileri ile alakalı olduğu kadar, işletmelerin sürece ne şekilde dâhil olduğu ile de ilgilidir. İşletmelerin iş doyumunun ortaya çıkması adına kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri ve bu şekilde de çalışanlarına destek olmaları iş doyumunun ortak bir çabanın eseri olduğunu göstermektedir.

Pozitif yönde bir kavram olarak iş doyumu, çalışanlar açısından olduğu gibi işletmeler açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikli olarak çalışanların bir iş doyumu duygusuna sahip olması, onların her anlamda şevk ve istekle çalışmaları adına iş doyumu, tetikleyici bir etkiye sahiptir. Bunun da ötesinde, istekli çalışan, beklentileri karşılanan ve iş doyumuna ulaşan çalışanlar için işletmeleri hakkında bir bağlılık duygusu beslemeleri de mümkün olmaktadır. Belki de dünya

üzerindeki tüm işletmelerin ortak beklentisi olan bu durum iş doyumunun ardından kendisini göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 77).

Temel olarak iş doyumu çalışan bireylerin kendileri ile alakalıdır, ancak çalışanların performanslarının doğrudan işletmelerin performanslarına etkisinin bulunması sonucunda iş doyumunun ortaya çıkması adına çalışanların davranış ve tutumlarının olumlu olması işletmelerin kendi davranış, tutum, uygulama ve sisteminin de iş doyumunu yaratacak nitelikte olması gerekmektedir (Çetinkanat, 2000: 68).

Bu şekilde iş doyumunun ortaya çıkışı sonucu yarattığı olumlu etkiye bakıldığında şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 46):

- Çalışanların iş hayatlarında yaşadıkları iş doyumu hissinin yarattığı olumlu etkinin bireyin sosyal yaşamına da sirayet etmesi,
- İş doyumu sayesinde, çalışanların verimsizlik yaşadıkları anlarda motive olabilmek adına sorumluluk alması ve verimi yükseltmeleri,
- Çalışanların her birinin ortak çıkarlara hizmet edecek şekilde iletişim kurmaları ve bir arada çalışmaları,
- Çalışanların bireysel ya da toplu olarak kişi-örgüt uyumu yaşamaları adına geçecek olan sürecin kısaltılması,
- Çalışanların işlerine, kurumlarına ve iş çevrelerine olan bağlılık düzeylerinin yükselmesi,
- İş doyumunun yaratması muhtemel başarı ortamı ile birlikte yönetim ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki iletişim ve anlaşma düzeyinin yükselmesi,
- Finansal olarak çalışanların elde ettikleri ücret neticesinde beklenti düzeylerini aşağıya çekmeleri ve sadece işlerine odaklanmaları,

- Genel olarak iş doyumunun ortaya çıkarması muhtemel bireysel başarıların özgüven duygusunu artırması.

İş doyumunun bu etkileri göz önünde bulundurulduğunda sadece bireysel olarak etkilerinin bulunmadığı, aynı zamanda kurumsal anlamda da önemli ve olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Böylelikle iş doyumunun olduğu bir ortamda toplu olarak işletmenin tüm parçalarının süreçten karlı çıktıkları görülmektedir. Fakat süreçten en önemli faydayı sağlayan da çalışanların kendileri olmaktadır ve hem kısa hem de uzun vadede çalışanlar kendilerini maddi ve manevi olarak rahat düşünmeye sevk edecek bir konuma erişmektedirler.

İş doyumu ile birlikte çalışanların başarısı ve beklentilerinin karşılanması kadar olumlu olarak değerlendirilebilecek bir başka nokta da çalışanların kendi aralarındaki iletişimin gelişiyor olmasıdır. İş doyumuna erişen, kendine güveni olan ve işletmesine bağlı olarak hareket eden çalışanlar için birbirleri ile güçlü bir iletişim kurma şansı da doğmaktadır. Bu artan iletişim düzeyi ve iş ortamındaki olumlu hava çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri kadar ortak olarak hedef koyma ve bu hedefler için mücadele etmelerine imkân sağlamaktadır (Çetin, 2007: 104). Nihai noktada da çalışanlar arasındaki bu uyumun mutlak olarak olumlu etkisi işletmenin verimli bir iş ortamına sahip olması ve bu ortamın finansal başarıları da beraberinde getiriyor olmasıdır.

1.2.5.2. İş Doyumu Eksikliğinin Sonuçları

İş doyumunun varlığı ile ortaya çıkabilecek olan pozitif yönlü noktalar çok sayıda olduğu gibi iş doyumu eksikliği sonucunda özellikle çalışanların birçok konuda ciddi sorunlar yaşaması muhtemeldir. Bunların başında, beklentilerin karşılanamadan çalışanların işlerinden ayrılma isteklerinin ortaya çıkması gelmektedir. Çalışanlar, hassas dengeler üzerine kurmuş oldukları beklentileri ve performanslarını aynı düzlemde sürdürmektedirler. Beklentilerinin karşılanmadığını ya da kısa vadede karşılanmasının mümkün olmadığını gören çalışanlar için performans düşüklüğü son derece doğal bir davranıştır.

İş doyumunun eksikliği ile ortaya çıkan sorunlara bakıldığında, göze çarpan ve etkili olarak görülebilecek sorunlar şu şeklide sıralanmaktadır (Türk, 2007: 56);

- Sürekliliği olacak şekilde, çalışanların işletme içerisindeki konumlarını ve bu konuma göre kendilerine verilen görevleri sorgulamaları,
- İşe devamsızlık konusunda sürekli olarak ortaya çıkan mazeret ve raporların işletme yönetimine sunulması,
- İşletmeye duyulan bağlılık duygusunun ve işletmede başarılı olunma ihtimaline olan inancın kaybolması,
- Elde edilemeyen maddi kazanç ve terfi neticesinde, bunları elde edebilen çalışanlar ile olan ilişkinin kopması,
- İş saatlerinde odak kaybının yaşanarak dikkatsizlik, eksik ve hatalı iş gibi sorunların ortaya çıkması,
- Çalışanların birbirleri olan ilişkilerinde ve çalışanların yönetim ile olan iletişimlerinde disiplin sorunlarının baş göstermesi,
- Mevcut işten duyulan memnuniyetsizlik neticesinde yeni iş alanlarının ve işletmelerin arayışlarına girilmesi.

Sıralanan tüm bu faktörler, çalışanların sadece iş doyumu yaşamadıkları süre zarfında ne gibi zorluklarla karşılaşıp ne gibi sorunlara yol açabildiklerini kısaca özetlemektedir. Her ne kadar iş doyumu sıradan bir faktör olarak nitelendirilse de çalışanların zihinsel olarak odaklanmalarına engel teşkil etmesi, beraberinde birçok önemli iş fonksiyonunun da duraksamasına neden olmaktadır.

İş doyumunun eksikliği ile birlikte çalışanların iş ortamından tamamı ile kopmaları ve bunun sonucunda da mevcut çalıştıkları iş yerinden ayrılmaları söz konusu olmaktadır. Bu iş ortamında ayrılma isteği hem bireysel olarak çalışanların maddi ve manevi olarak süreçten olumsuz etkilenmelerine yol açtığı gibi aynı zamanda sürekli olarak çalışanların işletmelerinden ayrılarak belirli bir iş temposunun ve düzeninin sağlanmasına engel olmaktadır (Çetin, 2007: 105).

Her ne kadar buradaki temel faktör çalışanların kendileri gibi gözükse de aslında sürecin içerisinde işletmelerin yönetim tarzlarının da büyük bir etkisi

bulunmaktadır. Bu yönetim tarzları dâhilinde işletmelerin çalışmalarına vermedikleri ya da veremedikleri tüm faktörler çalışanlarının iş doyumu eksikliği yaşayarak kendilerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu durumun ortaya çıkışında mutlak olarak işletmelerin çalışanlarına gereken önemi vermemelerinin büyük bir etkisi bulunmaktadır (Özdemir, 2009: 66). Böylesine çalışanlarını göz ardı eden bir bakış açısı ile işletme yönetimlerinin yol haritası belirlemesi sadece iş doyumu konusunda değil, diğer birçok konuda da performans düşüklüğü, başarısızlık ve verimsizlik gibi sorunları beraberinde getirecektir.

Söz konusu sorunların ötesinde, nasıl iş doyumunun olduğu bir ortamda çalışanların iletişimleri güçlü ise iş doyumu eksikliği ile çalışanların birbirlerine daha fazla uzaklaştıkları görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların daha fazlasını elde etmek adına verdikleri mücadelede kendilerini ön plana çıkarabilmek adına birbirlerine rekabet dışı unsurlar ile zarar verdikleri görülmektedir. Ortada bir rekabet söz konusu olsa da bu rekabet beklendiği gibi çalışanların ve işletmelerin ortak çıkarlarına değil, belirli bir zümrenin çıkarlarına hizmet etmektedir (Tuncer, 2010: 138). Bu tek taraflı durum, çalışanları rahatsız etmekte ve birbirleri ile kurmuş oldukları iletişimin zaman içerisinde zarar görmesine yol açmaktadır. Bu sürecin yaşanmasına işletme yönetiminin yönetim tarzının da büyük etkisi bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş doyumu konusunda bireylerin davranış ve tutumları önem arz ettiği kadar onları yöneten ve yönlendiren kesimlerin tutum ve davranışları da son derece büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların ortaya koydukları performansın değerlendirilmesi, buna göre bireye bir ödül verilmesi ya da uyarı da bulunulması konusunda, tecrübeli, bilgili ve yönetebilme kabiliyetine sahip bireylerin varlığı ön plana çıkmaktadır. Bu şekilde de bir işletmenin içerisinde etkin rol alması beklenen bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir liderin sergileyebileceği davranışlara istinaden iş doyumu üzerinde etkisinin ne yönde ve ne derece olabileceğine dair çeşitli araştırmalara söz konusu olmuştur. Bu araştırmaların hemen hepsinde bireyin varlığı ve yapabilecekleri ön plana çıkarılabileceği gibi ona yön veren işletme içerisindeki liderin konumu da detaylı olarak ele alınmıştır. Bunlardan birinde Rad ve Yarmohammadian (2006), demokratik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin işletmelerine gerekli ölçüde başarı kazandıramadıkları ve işletmelerinde herhangi bir gelişim kaydedemedikleri görülmüştür. Aynı zamanda bu liderlik tipinin özelliklerini taşıyan bireyler iş doyum düzeyini gerilettikleri, sürekli olarak çalışan değişimine karar verdikleri ve tükenmişlik hissini körükledikleri görülmüştür (Baltacı vd., 2014: 68).

Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, çalışanlarına yüksek düzeyde serbestlik tanıyan ve sürekli olarak sorumluluk ve karar verme hakkını çalışanları ile paylaşan liderlik anlayışının zamanla bir karmaşaya sebep olduğu görülmektedir. Böylelikle de sürekli olarak doğru çalışanın bulunmasına dair bir arayışın söz konusu olduğu ve çalışanların bu karmaşa içerisinde hedeflerine ulaşmakta zorlandıkları görülmektedir.

Literatürde liderlik iş doyumu ilişkisini araştıran yerli ve yabancı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde önce yurt dışında yapılan, sonra yurt içinde yapılan araştırmalardan bahsedilmektedir.

2.1. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Lagace (1991: 49), yöneticiler ile satış elemanları arasında yaptığı araştırmada çalışanların maddi ve manevi anlamda liderlerine, bir başka deyişle yöneticilerine güvenmek istediklerini dile getirmektedir. Bu güven duygusu, onların liderleri için hizmet ettikleri süre zarfında kendilerine olan güvenlerini kaybetmeden, herhangi bir olumsuz yönde sorgulama yaşamadan görevlerini yerine getirmelerine ve iş doyumu duygusu taşımalarına neden olmaktadır.

Shamir ve arkadaşları (1993: 584), liderlere güven odaklı olarak gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, işletmeler içerisinde liderlerin çalışanları için son derece önemli rol modeller olduklarını gözler önüne sermektedir. Araştırmalarına göre çalışanlar, kendilerini yöneten liderlerin kararları ve uygulamaları sonucunda onları değerlendirmekte ve güven uyandıracak davranışlarının söz konusu olması dâhilinde onlar için çalışma konusunda tereddüt yaşamamaktadırlar. Böylelikle çalışanlar öncelikle iş doyumu daha sonrasında da işletmelerine bağlılık duygusu yaşamaktadırlar. Araştırmacıların liderin gerçek bir rol model olup olmadığının da bir şekilde ölçülmüş olduğu bu araştırma, çalışanların aslında iş doyumu duygusu da dâhil olmak üzere ne kadar fazla konuda liderlerini örnek aldıklarını ya da liderlerinin davranışlarına göre doğrudan reaksiyon verdiklerini de ortaya koymuştur.

Yukl (1999), araştırmasında çalışanların dönüşümcü liderlerine duydukları saygı ve güven kadar, mütekabiliyet dâhilinde dönüşümcü liderlerin de çalışanlarına aynı şekilde yaklaşmaları gerekmektedir. Bu şekilde iş doyumunun ortaya çıkış süreci daha hızlı ve daha gözle görülür nitelikte olmaktadır (Börü ve Güneşere, 2005: 143).

Voon vd.'nin (2001: 30) yapmış oldukları araştırma etkileşimci liderlik temelinde değerlendirilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan sonuç, çalışanların etkileşimci liderler ile birlikte çalışmaya pek istekli olmadıkları yönündedir. Dönemsel olarak ve çıkar odaklı bir şekilde çalışanlarını yönlendiren etkileşimci liderlerin bu tutumları araştırma genelinde çalışanlar tarafından kabul görmemiş ve söz konusu liderlerin yaratmış olduğu iş ortamlarının pek sevilmediği anlaşılmıştır. Bu şekilde de çalışanlar için hedefler ya da başarılar ne düzeyde olursa olsun iş

doyumu söz konusu olmamaktadır. Bu araştırmada görüldüğü üzere çalışanlar herhangi bir şekilde kendilerinden faydalanacak ya da kendilerine belirli bir dönem için hedefler koyarak, kısmi başarılara odaklayacak olan liderleri kabullenmek istememektedirler. Bu durumun önemli bir etkisi olarak iş doyumunun engellenmesi etkileşimci liderlerin uzun soluklu ve sağlam hedefler koymakta zorlanmalarından kaynaklanmaktadır.

Chiok (2001), araştırmasını liderlik davranışlarının Singapur'daki çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma ülkedeki sağlık ocaklarında 100 hemşire ve 20 yöneticiden üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçları, iş doyumunun % 29'u, örgütsel bağlılığın % 22'si ve üretkenliğin % 9'unun liderlik davranışları ile açıklandığını göstermektedir.

Suar vd. (2006), Hindistan Hava Kuvvetleri'ndeki liderlik davranış tarzlarını ve çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, havacı liderlerin ağırlıklı olarak otoriter bir üsluba sahip olduklarını belirlenmiştir. İş davranışlarıyla ilgili olarak memurların, işçi havacılardan daha memnun oldukları saptanmıştır. Otoriter liderliğin havacı subayların örgüt ve iş doyumunu azalttığı, stres ve işten ayrılma niyetlerini artırdığı belirlenmiştir. Katılımcı liderlik davranışlarının ise iş doyumunu artırarak, işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

Barker ve Emry (2007), etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin, bankacılık ve gıda mağaza organizasyonlarındaki müşteri ilişkileri personelinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, dönüşümsel liderlik faktörleri olan karizma, entelektüel uyarı ve bireysel düşüncenin, etkileşimsel liderlik faktörleri olan istisnalarla yönetim ve ödüle göre iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla daha yüksek oranda korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma faktörü tek başına çalışanların iş doyumunun mükemmel bir öngördürücüsüdür.

Riaz ve Haider (2010: 35) ise vizyoner bir lider açısından gerçekleştirdikleri araştırmada bu tip liderlerin çalışanlara kattıklarını araştırmışlardır. Araştırmanın çıktılarına bakıldığında, vizyoner lider özelliklerini taşıyan bireylerin çalışanları yüksek performans ve verimlilik konusunda teşvik etmek adına daha başarılı

olduklarını ortaya koymaktadırlar. Performanstaki söz konusu artış liderin net, anlaşılır ve ulaşılabilir hedefler belirlemesi ile ilgilidir ve bu hedefin varlığını gören çalışanlar daha hızlı olarak, kısa bir süreçte iş doyumu yaşamaktadırlar. Riaz ve Haider'in belirtmiş olduğu vizyoner liderin iş doyumu hususunda çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu en önemli etki onları gerçekçi hedefler doğrultusunda çalışmaya ikna etmiş olmasıdır. Bu sayede çalışanlar lideri kendilerinden biri olarak görmektedirler. Çünkü lider onların neleri yapabileceğini anlamış ve bu yönde bir yol haritası belirlemiştir.

Kim ve Brymer'in (2011: 1025) gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların liderlik tipolojisinin ötesinde önem atfedilen konu liderin iletişim kurma konusundaki başarısı ve etkinliğidir. Söz konusu etkin iletişim varlığını sürdürdüğü zaman zarfı içerisinde çalışanlar kurumları içerisinde kalmayı ve işlerine devam etmeyi istemekte, bu şekilde de mevcut görevlerine dair bir tatmin duygularının ortaya çıktığını belirtmektedirler. İkilinin iletişim konusundaki tespit, çalışanların bir işletme içerisindeki en büyük beklentisine dikkat çekmektedir. Çalışanlar kendilerinden uzak olmayan, kendileri ile aracı kanallar ile değil doğrudan iletişim kuran liderleri daha fazla benimsemektedirler.

Bushra ve arkadaşlarının (2011: 266) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada da odak nokta dönüşümcü liderlerin iş doyumu konusundaki etkileridir. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar göstermektedir ki değişimi ve yenilikleri takip ederek işletmeyi ve çalışanları, bu sürecin çıktısı olan rekabete hazırlayan liderler daha fazla cezbetmektedirler. Özellikle dönüşümcü liderlerin yenilikçi bakış açılarının çalışanları monotonluktan kurtarıyor olması onları daha çekici kılmakta ve bu şekilde de liderlerine bağlı çalışanlar daha fazla iş doyumu hissi yaşamaktadırlar.

Ahmad ve arkadaşları (2013) araştırmalarında hemşirelerin iş doyumuna katkıda bulunabilecek hareketli liderlik stillerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada veri toplama için anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin iş doyumuna işlemsel liderlik stiline göre daha fazla katkı sağladığını göstermektedir.

Negussie ve Demisse (2013), Jimma Üniversitesi İhtisas Hastanesi'nde hemşire yöneticilerinin lider tarzı ile hemşirelerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi

araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma, Ocak-Haziran 2012 tarihleri arasında Jimma Üniversitesi İhtisas Hastanesi'nde gerçekleştirilmiş ve deneysel olmayan bir korelasyon tasarımı kullanmıştır. Hemşirelik mesleğinde bir yıldan fazla deneyime sahip tüm tam zamanlı denetlenmeyen hemşireler çalışmaya katılmıştır. Verilerin toplanması için Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minnesota İş Memnuniyet Anketi kullanılmıştır. Sonuç olarak, hemşirelerin dönüşümsel liderlik tarzını etkileşimci liderlik tarzına tercih ettikleri, içsel iş doyumlarının orta düzeyde, dışsal iş doyumunun düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci lideriğin tek boyutu iş doyumuyla ilişkili iken, dönüşümcü liderlik tarzının beş boyutu da iş doyumu ile ilişkilidir.

Saleem (2015) araştırmasında, liderlik stillerinin iş doyumu üzerindeki etkisini araştırmak ve algılanan örgütsel politikanın bir arabulucu rol oynayıp oynamadığını görmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma tasarımı kullanılmış ve nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın örneği, olasılıksız kolaylık örneklemesi yoluyla seçilmiştir. Araştırma bulgusu, dönüşümel liderliğin iş doyumu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve işlem liderliğinin iş doyumu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel politikanın, kısmen her iki liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tengilimoğlu ve Yiğit'in (2005) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada işletme içerisindeki liderlik anlayışının çalışanların yöneticilerinden beklentilerine paralel olarak ortaya çıktığında, mutlak olarak ve yüksek düzeyde bir iş doyumunun yaşandığı gözlemlenmiştir. Aynı araştırmada çalışanların en çok tercih ettikleri lider tipinin ise sırası ile katılımcı, araçsal, başarı odaklı ve destekleyici nitelikte olduğu görülmüştür. Tengilimoğlu ve Yiğit'in araştırmasında dikkati çeken en önemli nokta, çalışanların beklentileri dâhilinde ortaya çıkabilecek olan lider tipinin mutlak olarak çalışanların iş doyumu düzeylerinin artmasına katkıda bulunacak olmasıdır. Bir başka deyişle çalışanlar, kendi düşünceleri, uygulamaları ve kendilerini yönlendirmesine dair beklentileri doğrultusunda, uyumlu bir lider arayışı

içerisindedirler. Çalışanların iş ortamındaki arayışları içerisinde önemli bir yer tutan yenilikçilik bu şekilde dönüşümcü liderliği diğerlerinden daha farklı kılmıştır.

Tengilimoğlu (2005), araştırmasında liderlik davranışları boyutları, liderlik davranışları özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişki ve liderlik davranışları özelliklerinin iş doyumu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Arastırmanın bulgularına göre; iş doyumu ile liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirgin olması özellikleri iş doyumu üzerinde etkili bulunmuştur.

Koçak (2006), araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara ili merkez ilçeleri arasından örneklem olarak alınan Çankaya, Mamak ve Altındağ ilçelerinde 33 okulda 264 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve liderlik davranışları gösterme düzeyleri öğretmen değerlendirmelerine göre, orta derecede olduğunu göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ile okul yöneticilerin dönüşümsel liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşüm liderlik stilinde, bireysel destek boyutunun en yüksek iş doyumunu gerçekleştirdiği gözlenmiştir.

Tutar ve Tuzcuoğlu'nun (2006) ortaya koydukları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgüt iklimini olumlu bir havaya soktuğunu ve çalışanların ilk verdikleri tepkinin yüksek iş doyumu olduğu yönündedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin söz konusu olduğu işletmede çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de son derece düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Seyfikli (2007), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde değişik yönetsel düzeylerde görev alan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Anket tekniğinin uygulandığı çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları olarak belirlenmiştir. Destekleyici,

araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzlarının, personel iş doyumu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Bilir (2007), öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlenmeyi, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Konya İli 3 merkez ilçede (Meram, Selçuklu ve Karatay) bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 500 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinde yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı fark olduğu saptanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Dümen (2008) araştırmasında; dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş doyumuna olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Ankara'da askeri birlikte görev yapan 45 subaya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; askeri birlikte görev yapan subayların dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıkları yönünde ve bu özelliklerin personelin iş doyumuna olumlu etki yaptığı yönündedir. Dönüşümcü liderlik ve iş doyumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek personelin iş doyumuna olumlu yönde etki etmektedir. Yaş grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Sadece entelektüel uyarım ve dönüşümcü liderlik puanları istatistiksel olarak anlamlı derecede kadınlarda yüksek görülmektedir. Medeni durumlar arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Eğitim grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Çalışma yılı grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) araştırmalarında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İstanbul ili Pendik ilçesi'nde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında, 2007–2008 öğretim yılında görev yapan 253 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile

müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stilinde yüksek düzeyde bir ilişki saptanırken, aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stilinde ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumu arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Dalgın ve Topaloğlu'nun (2010: 199) yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerindeki ilişkilerini incelemek için gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanlar, beklentilerinin karşılanması konusunda liderlik özellikleri arasından en çok vizyoner liderlere güvenmektedirler. Onların gerçekçi ve olumlu yönde çalışanları güdüleyerek hedefe yönlendirmesi çalışanları memnun etmekte ve bu şekilde de çalışanlar kendilerini yöneten bireyler için son derece olumlu düşüncelere sahip olmaktadırlar. Dolayısı ile bu olumlu düşünceler çalışanların iş doyumu hissini de tetiklemektedir.

Taş ve Önder (2010), Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük yöneticilerinin gerçekleştirmiş oldukları liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan iş doyumu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma grubunu rektörlükteki 143 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticiler liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları "çoğu zaman" düzeyinde göstermektedirler. Liderlik davranışı boyutları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumu üzerindeki etkisi diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazladır.

Boğa (2010), iş doyumu ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Samsun ve ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan, 804 öğretmen ve 153 yöneticiye anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumu ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumu ile branşları arasında anlamlı farklılığın bulunduğu; iş doyumu ile cinsiyetleri ve hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çubuk (2010) çalışmanın yapıldığı kamu kurumunda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının iş doyumu ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada öncelikle ilgili kamu kurumunda görev yapan yöneticilerin hangi tarz liderlik özelliklerine uygun davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonraki kısmında liderlik tarzlarının iş doyumuna olan etkisi incelenmiştir. Son olarak; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve medeni halinin iş doyumu değerlendirmelerinde fark yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı kurumlardan biri olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın merkez bölge birimlerinde anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kurum genelinde, etkileşimsel liderliğe kıyasla yöneticilerde dönüşümsel liderlik tarzının hâkim olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik tarzlarının iş doyumuna etkilerinin analizleri sonucunda, etkileşimsel liderliğin iş doyumunu etkilemediği, dönüşümsel liderlik ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğu ve dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe kıyasla iş doyumunu daha çok etkilediği sonucuna varılmıştır. Son olarak; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumun iş doyumunda anlamlı bir fark oluşturmadığı bulunmuştur.

Aydoğmuş (2011) araştırmasında, kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkileri, bu ilişkiler üzerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmelerinin ve bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara'da Bilkent Üniversitesi ve ODTÜ Teknokent'te bulunan bilişim sektöründe çalışan 221 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; sorumluluk ve deneyimlere açıklık iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ancak deneyimlere açık olmanın iş doyumuna olan olumlu etkisi, sorumluluğun etkisi kadar güçlü değildir. Duygusal dengesizlik ise iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan dışa dönüklük ve uyumluluk ile iş doyumu arasında bir ilişki bulunmamaktadır. İlave olarak, psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısı, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak, sorumluluk ile iş doyumu ilişkisinde dönüşümcü liderlik algısının düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Öte yandan dışa dönüklük, uyumluluk, deneyimlere açıklık ve duygusal dengesizlik ile iş doyumu ilişkisinde, dönüşümcü liderlik algısının düzenleyici etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bulut (2012) araştırmasında, lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş doyumu üzerindeki etkilerinin öğretmenler üzerinde incelenmesini amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş doyum ölçeklerinden oluşan anket formu; 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili Bismil ilçesinde görev yapan 384 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş doyumu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları artığında, yöneticilerine güven ve iş doyum düzeylerinin de artığı belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca; öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş doyum düzeylerinde farklılaşmalar olduğu da saptanmıştır.

Çelebi (2012), okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileme derecesini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, araştırmanın evrenini Ankara ili büyükşehir belediye sınırları içerisindeki 7 merkez ilçede görev yapan 400 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin genellikle dönüşümcü liderlik modelini sergiledikleri, öğretmenlerin en çok kişiler arası ilişkiler de doyuma ulaştığı, en az ise çalışma şartları boyutunda doyuma ulaştıkları görülmüştür. İş doyumu ile dönüşümcü liderlik davranışının laissez-faire boyutu dışında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin laissez-faire boyutu ile iş doyumu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) ise yöneticinin etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş doyumu üzerindeki etkisini Adana'da yaptıkları bir araştırma ile incelemişlerdir. Bu araştırma, Adana'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 836 çalışanın doldurduğu anket formu üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici etik davranış algısının çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan sınır birim çalışanlarının yönetici etik algısı geliştikçe iş doyumunun artacağı tespit edilmiştir.

İğdelipınar'ın (2013) araştırmasında ise, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeylerine etkisini incelenmiştir. Çeşitli sektörlerden 958 kişiye yapılan anket çalışmasının sonucunda etik liderlik

davranışlarının çalışanların iş doyum üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baltacı ve diğerleri (2014), konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş doyum düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Bu amaçla Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin personeli ile 400 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiş, 370 adedi analizlerde kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve çalışanların iş doyumunu ölçen 40 değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte değişkenler elde etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda 4 boyut elde edilmiştir. Bunlar; "vizyoner liderlik", "etkileşimci liderlik", "dönüşümcü liderlik" ve "iş tatmini" olarak adlandırılmıştır. Korelasyon analizi neticesinde çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş doyum seviyelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, olumsuz özellikleri ön planda olan bir etkileşimci liderin, çalışanların iş doyumunu düşürdüğü saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli liderlik özelliğinin etkileşimci liderlik olduğu, onu vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir. Üç liderlik boyutunun da yer aldığı regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiş ve çalışanların iş doyumu üzerinde % 58'lik bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Kılıçlar ve Düzgün (2014), yöneticilerin liderlik davranışlarının işgörenlerin iş doyumu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla, Ankara'da bulunan toplam 14 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 386 kişiye anket uygulamışlardır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçen ifadeler yer alırken, üçüncü bölümünde işgörenlerin iş doyum düzeylerini ölçen ifadeler bulunmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Özmen (2014), yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasını Kocaeli ili Dilovası ilçesinde bulunan organize sanayi bölgesinde çalışan 300 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik tarzları ile iş

doyumları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu, yöneticilerin liderlik düzeyleri artıkça çalışanların işlerinden duydukları doyum düzeylerinin artığı saptanmıştır.

Taksim (2014) araştırmasında, iş doyumu, örgütsel bağlılık ile liderlik kavramları arasındaki ilişkinin doğrudan, olumlu yönde etkisinin varlığını kamu sektöründe incelenmiş olup uzun dönemli deneye dayalı olarak test etmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formunu 2013 Temmuz ayında kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 234 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütler açısından en çok tercih edilen örgütsel bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu tesbit edilmiştir. Bunu sırasıyla vicdani bağlılık, kuruma bağlılık faktörü ve normatif bağlılık olduğu görülmüştür. Çalışanların örgüte bağlılığı ile yüksek verim gösterilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu bağlamda iş doyumu ile beraber yine doğrudan pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada, örgütün hedef ve değerleriyle çalışanların hedef ve değerlerinin bütünleşmesi sonucu yöneticinin takipçilerini yönlendirmesi ile liderlik davranışının geliştiği ve iş doyumu ile örgütsel bağlılığı pozitif yönde azda olsa etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç (2014), Türkiye (İstanbul) ve Filipinler (Manila)'de resmi ve özel anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmasında; araştırmanın evrenini, İstanbul (Türkiye) ilinde MEB'e bağlı resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan 8.248 okul öncesi öğretmen ile Manila (Filipinler) ilinde DepED'e bağlı resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan 5.788 okul öncesi öğretmen; araştırmanın örneklemini ise, bu öğretmenler arasından rastgele tekniğiyle seçilen 340 okul öncesi öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; İstanbul ve Manila'da okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerini "Dönüşümcü Lider" olarak algıladıkları görülmüştür. Öğretmenlerin, en yüksek iş doyumunu "Genel İş Doyumu" boyutunda; en düşük iş doyumunu ise "Dışsal Doyum" alt boyutunda algıladıkları görülmüştür. Ayrıca, anaokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Anaokulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle ilgili olarak, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli Dönüşümsel Liderlik

boyutunun İstanbul'da "İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)"; Manila'da ise "Entelektüel Uyarım" alt boyutu olduğu bulunmuştur.

Dertli (2014) araştırmasında, çalışanların işyerinde karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan tükenmişlik duygusuna, etik liderlik davranışlarının ve iş doyum düzeylerinin etkisini incelemiştir. Araştırmada tükenmişlik duygusunun alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmaya değişik sektörlerden seçilen 22 firmadan 812 personel ve yönetici katılmıştır. Araştırmada; örgütlerde çalışanların etik liderlik algısının, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen diğer sonuç ise çalışanların iş doyumunun duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediğidir. Ayrıca, çalışanların etik liderlik algısının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği de bulgulanmıştır.

Bozkır (2014), kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasını, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 140 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, ayrıca dönüşümcü liderlik ve iş doyumunun çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının iş doyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Akyüz ve Kaya (2015) araştırmalarında, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş doyumu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Veriler, 234 çalışanın katıldığı, otuz dokuz soruluk bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş doyumu üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Fakat, liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olduğu ve

liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. İş doyumu üzerindeki en etkili gücün ise liderin ödüllendirici gücü olduğu saptanmıştır.

Ayça (2016), araştırmasında, İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 yıldız ve üzeri otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılamalarıyla iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; otantik liderlik biçiminin iş doyumunu büyük ölçüde (% 57) açıklayabildiği saptanmıştır.

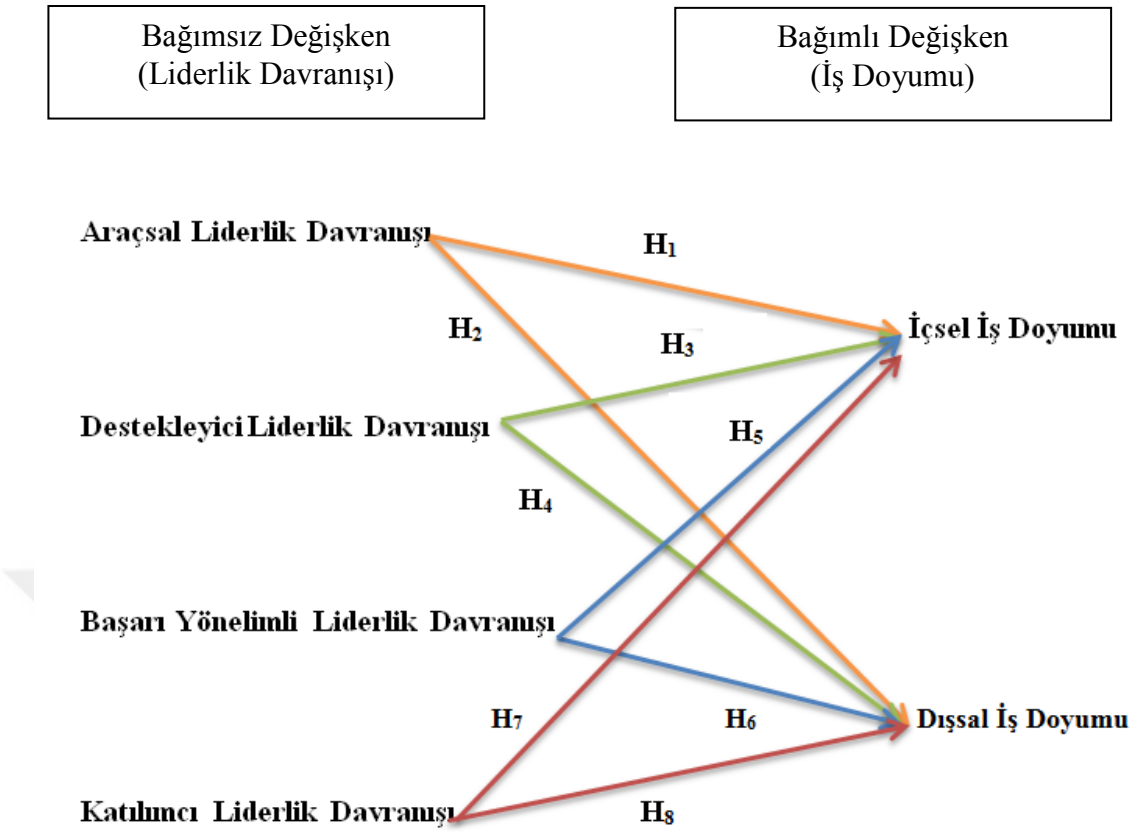
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma; yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik Kocaeli ili Kartepe ilçesinde belediye çalışanları üzerinde tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

Yöneldiği amaç ve araştırmanın kapsamı bakımından araştırma "tarama" modelinin bir türü olan "ilişkisel tarama modeli" ile yapılmıştır. "Tarama modelleri" var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşımda araştırmanın konusunu oluşturan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modeli "genel tarama modelleri" ve "örnek olay taraması" olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılabilir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modeli yöntemiyle tekil veya ilişkisel tanımlamalar yapılabilir (Karasar, 2009: 79).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Model çerçevesinde araştırmanın hipotezleri şunlardır. Çalışan algılarına göre;

H_1: Araçsal liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_2: Araçsal liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_3: Destekleyici liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_4: Destekleyici liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_5: Başarı yönelimli liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_6: Başarı yönelimli liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_7: Katılımcı liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

H_8: Katılımcı liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015 yılında Kocaeli ili Kartepe Belediyesi'nde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemini ise evren içerisinde bulunan basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen olan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 116 çalışan oluşturmaktadır. Kartepe Belediyesi'nde 2015 yılında kadrolu çalışan sayısı 263'tür. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N\ t2\ p\ q\ /\ d2\ (N-1) + t2\ p\ q$$

n : Örnekleme alınacak birey sayısı,
N: Hedef kitledeki birey sayısı,
p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı),
q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı),
t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer,
d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatası,

formülü (Salant ve Dillman, 1994: 55) kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 99 güven aralığında, ±% 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 105 olarak hesaplanmıştır. Anket sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için anketler 147 kişiye uygulanmış, kullanılabilir 116 ankete ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini içeren tanımlayıcı özelliklerini (yaş, cinsiyet, vb.) belirlemeye yönelik çoktan seçmeli 5 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Liderlik Davranışları anketi, üçüncü bölümünde ise Minnesota İş Doyum Ölçeği yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada kullanılan Liderlik Davranışları Ölçeği, Karayel (1999) tarafından geliştirilmiş olup Yiğit'in (2004) "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Yiğit'in (2004) ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yaptığı ölçekte bağımsız giriş anketi kullanılmıştır. 4 boyutta 36 soru yer almaktadır. Bu boyutlar; destekleyici liderlik, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderliktir. Araştırmada ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri tekrar edilmiş, sonuçlar araştırmanın bulgular bölümünde verilmiştir.

Ölçek "tümüyle katılmıyorum (1)", "katılmıyorum (2)", "kararsızım (3)", "katılıyorum (4)", "tümüyle katılıyorum (5)" biçiminde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir şekilde puanlanmış beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek" ve 4.20-5.00 arası "çok yüksek" olarak değerlendirilmektedir.

3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek amacıyla Minnesota İş Doyumu Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)'nin kısa formu kullanılmıştır. R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England, L.H. Lofquist Minnesota Doyum Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora yapmışlar, ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu çeviri başka dil bilimciler tarafından da kontrol edilerek uygulanması uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeğin son hali Özmen'in (2014) "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği anketinde “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Bu çalışmada anketin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. İş doyum ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi tekrarlanmış, bulgular bölümünde sonuçlar sunulmuştur.

Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanmış, araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanmıştır (www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi. asp).

Ölçekler arasındaki ilişkiler aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

r :	İlişki :
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında, % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi

Liderlik Davranışları Ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.942>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişki yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %71.332 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör isimleri ölçeğin orjinaline (Karayel (1999), Yiğit (2004)) uygun şekilde isimlendirilmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan Cronbach's alpha ve açıklanan varyans değerine göre liderlik davranışları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 1'de görülmektedir.

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Liderlik Davranışları Ölçeğindeki 36 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.980 olarak bulunmuştur. Özdamar'a (2004) göre, ölçek α 0,80'in üzerinde ise oldukça güvenilirdir.

Tablo 1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Araçsal Liderlik (Özdeğer = 21.525)	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0,797	22,477	0,960
	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	0,780		
	İşin denetiminde titizdir.	0,744		
	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	0,713		
	Olayları irdeler ve düşünmeden karar vermez.	0,696		
	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0,672		
	Planları dikkatli yapar.	0,650		
	Esnektir ve değişime açıktır.	0,646		
	Astlarına adil davranır.	0,574		
	Gerektiğinde çabuk karar alır.	0,547		
	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	0,490		
Destekleyici Liderlik (Özdeğer = 1.861)	Arkadaşçadır.	0,741	21,215	0,955
	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0,709		
	Gelecek hakkında planlar yapar.	0,696		
	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0,675		
	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0,649		
	Yeni fikirleri teşvik eder.	0,632		
	Düzeni sağlar.	0,625		
	Eleştirilere açıktır.	0,606		
	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	0,604		
	Güven vericidir.	0,603		
	Tutarlıdır.	0,575		
	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	0,574		
	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0,561		
Başarı Yönelimli Liderlik (Özdeğe r= 1.267)	Yeni projeler üretir.	0,803	15,787	0,932
	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0,658		
	Büyümeyi teşvik eder.	0,633		
	Amaçları belirgindir.	0,623		
	Yeniliklere açıktır.	0,612		
	İyi çalışmaları taktir eder.	0,595		
	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	0,575		
Katılımcı Liderlik (Özdeğer =1.026)	Astlarına güvenir.	0,701	11,853	0,885
	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	0,615		
	Astlarını savunur.	0,575		
	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0,532		
	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0,499		
Toplam Varyans % 71.332				
Genel Güvenilirlik 0,980				

Liderlik Davranışları Ölçeği güvenirlik ve faktör analizi Ek-2'de yer almaktadır.

3.5.2. İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi

İş Doyumu Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.882>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı % 57.441 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Faktör isimleri ölçeğin orjinaline uygun şekilde isimlendirilmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre iş doyumu ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 2'de görülmektedir.

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

İş doyumu ölçeğindeki 20 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.931 olarak çok yüksek bulunmuştur.

İş Doyum Ölçeği güvenirlik ve faktör analizi Ek-3'de yer almaktadır.

Tablo 2. İş Doyum Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel İş Doyum (Özdeğer = 8.895)	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	0,877	32,647	0,925
	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,813		
	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,809		
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,792		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,718		
	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	0,694		
	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,672		
	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,645		
	Tek başına çalışma olanağının olmasından	0,635		
	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,632		
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,594		
	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından	0,550		
Dışsal İş Doyum (Özdeğer = 2.544)	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	0,855	24,794	0,890
	Amirin kişileri idare tarzı açışından	0,823		
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,800		
	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	0,695		
	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,672		
	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından	0,639		
	Çalışma şartları bakımından	0,626		
	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,604		
Toplam Varyans % 57.195				
Genel Güvenilirlik 0,931				

3.5.3. Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde, ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Aşağıda çalışanların tanımlayıcı özellikleri tablosu ile tabloya yönelik yorumlar bulunmaktadır.

Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	63	54,3
	Kadın	53	45,7
	Toplam	116	100,0
Yaş	18-25 Yaş	11	9,5
	26-33 Yaş	37	31,9
	34-41 Yaş	27	23,3
	42 Yaş ve Üstü	41	35,3
	Toplam	116	100,0
Öğrenim Durumu	İlkokul ve Ortaokul	9	7,8
	Lise ve Dengi Okullar	32	27,6
	2 Yıllık Yüksekokul	21	18,1
	Üniversite	49	42,2
	Yüksek Lisans veya Doktora	5	4,3
	Toplam	116	100,0
Kurumda Hizmet Süresi	1-5 Yıl	46	39,7
	6-10 Yıl	21	18,1
	11-15 Yıl	8	6,9
	16-20 Yıl	6	5,2
	20 Yıl ve Üzeri	35	30,2
	Toplam	116	100,0
Kadro Durumu	Memur	55	47,4
	İşçi	23	19,8
	Tekniker	7	6,0
	Mühendis	12	10,3
	Diğer	19	16,4
	Toplam	116	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 63'ü (% 54,3) erkek, 53'ü (% 45,7) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 11'i (% 9,5) 18-25 yaş, 37'si (% 31,9) 26-33 yaş, 27'si (% 23,3) 34-41 yaş, 41'i (% 35,3) 42 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 9'u (% 7,8) ilkokul ve ortaokul, 32'si (% 27,6) lise ve dengi okullar, 21'i (% 18,1) 2 yıllık yüksekokul, 49'u (% 42,2) üniversite, 5'i (% 4,3) yüksek lisans veya doktora olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda hizmet süresi değişkenine göre 46'sı (% 39,7) 1-5 yıl, 21'i (% 18,1) 6-10 yıl, 8'i (% 6,9) 11-15 yıl, 6'sı (% 5,2) 16-20 yıl, 35'i (% 30,2) 20 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kadro durumu değişkenine göre 55'i (% 47,4) memur, 23'ü (% 19,8) işçi, 7'si (% 6,0) tekniker, 12'si (% 10,3) mühendis, 19'u (% 16,4) diğer olarak dağılmaktadır.

Aşağıda çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarına dair tablo ile tabloya yönelik yorumlar bulunmaktadır.

Tablo 4. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Liderlik Davranışı Algıları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Araçsal Liderlik Algısı	116	**3,325**	1,001	1,000	5,000
Destekleyici Liderlik Algısı	116	**3,186**	0,860	1,150	5,000
Başarı Yönelimli Liderlik Algısı	116	**3,133**	0,916	1,290	5,000
Katılımcı Liderlik Algısı	116	**3,293**	0,908	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin; “araçsal liderlik algısı” düzeyi orta (3,325 ± 1,001); “destekleyici liderlik algısı” düzeyi orta (3,186 ± 0,860); “başarı yönelimli liderlik algısı” düzeyi orta (3,133 ± 0,916); “katılımcı liderlik algısı” düzeyi orta (3,293 ± 0,908) olarak saptanmıştır.

Aşağıda çalışanların iş doyum düzeyleri tablosu ve yorumları bulunmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların İş Doyum Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel İş Doyumu	116	**3,639**	0,734	1,420	5,000
Dışsal İş Doyumu	116	**3,264**	0,871	1,250	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların "içsel iş doyumu" düzeyi yüksek (3,639 ± 0,734); "dışsal iş doyumu" düzeyi orta (3,264 ± 0,871) olarak saptanmıştır.

3.5.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkilere dair gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 6. Çalışanların Algılanan Liderlik Düzeyleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Doğrusal İlişki

		Araçsal Liderlik Algısı	**Destekleyici Liderlik Algısı**	**Başarı Yönelimli Liderlik Algısı**	**Katılımcı Liderlik Algısı**
İçsel İş Doyumu	r	0,306	0,424	0,324	0,357
	p	**0,001**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
Dışsal İş Doyumu	r	0,606	0,650	0,569	0,515
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**

Çalışanların içsel iş doyumları ile yöneticilerin araçsal liderlik algısı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.306; p=0,001<0.05). İçsel iş doyumu ile destekleyici liderlik algısı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.424; p=0,000<0.05). İçsel iş doyumu ile başarı yönelimli liderlik algısı arasında arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.324; p=0,000<0.05). İçsel iş doyumu ve katılımcı liderlik algısı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.357; p=0,000<0.05).

Çalışanların dışsal iş doyumları ile yöneticilerin araçsal liderlik algısı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.606; p=0,000<0.05). Dışsal iş doyumu ile destekleyici liderlik algısı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.65; p=0,000<0.05). Dışsal iş doyum ile başarı yönelimli liderlik algısı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.569; p=0,000<0.05). Dışsal iş doyumu ile katılımcı liderlik algısı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.515; p=0,000<0.05).

3.5.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik davranışlarının iş doyum düzeyleri üzerindeki etkilerine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 7. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İçsel İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
İçsel İş Doyumu	Sabit	2,464	9,833	**0,000**	6,574	0,000	**0,162**
	Araçsal Liderlik Algısı	-0,131	-0,986	0,326			
	Destekleyici Liderlik Algısı	**0,420**	2,841	**0,005**			
	Başarı Yönelimli Liderlik Algısı	-0,053	-0,390	0,698			
	Katılımcı Liderlik Algısı	0,134	0,960	0,339			

Araçsal liderlik algısı, destekleyici liderlik algısı, başarı yönelimli liderlik algısı, katılımcı liderlik algısı ile içsel doyum düzeyi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,574; p=0,000<0.05). İçsel iş doyum düzeyinin belirleyicisi olarak araçsal liderlik algısı, destekleyici liderlik algısı, başarı yönelimli liderlik algısı ve katılımcı liderlik algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür **(R^2=0,162)**. Yöneticilerin araçsal liderlik davranışları, çalışanların içsel iş doyum düzeyini etkilememektedir (p=0.326>0.05). Yöneticilerin destekleyici liderlik davranışları, çalışanların içsel iş doyum düzeyini artırmaktadır **(ß=0,420)**. Yöneticilerin başarı yönelimli liderlik davranışları, çalışanların içsel iş

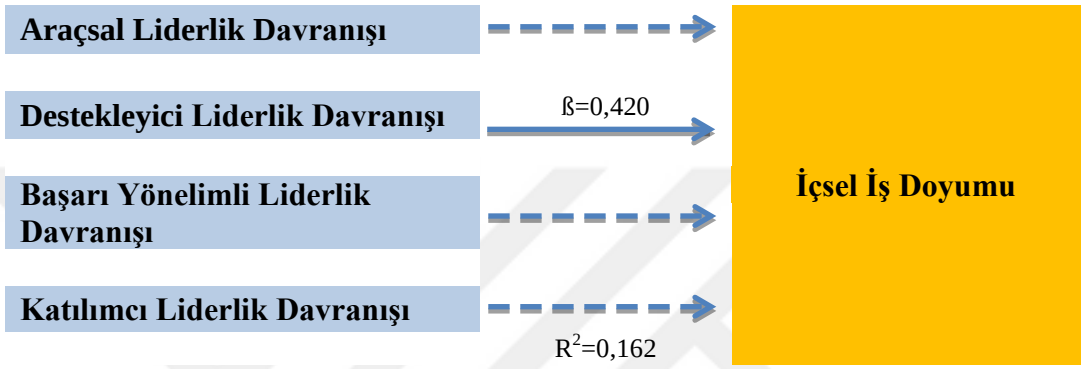
doyum düzeyini etkilememektedir (p=0.698>0.05). Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları, çalışanların içsel iş doyum düzeyini etkilememektedir (p=0.339>0.05).

Regresyon analizine ilişkin matematiksel model;

İçsel İş Doyumu = 2,464 + (0,420 * Destekleyici Liderlik Algısı) + Ɛ

olarak formülize edilmektedir.

Regresyon analizinin sonuçları Şekil 2'de şematik olarak da görülmektedir.



Şekil 2. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İçsel İş Doyumu Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

Bu bulgulara göre; "H_1: Araçsal liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir.", "H_5: Başarı yönelimli liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir." ve "H_7: Katılımcı liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir." hipotezleri reddedilmiş, "H_3: Destekleyici liderlik davranışları çalışanların içsel iş doyum düzeylerini etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8'de yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların dışsal iş doyum düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Dışsal İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Dışsal İş Doyumu	Sabit	1,180	4,816	**0,000**	22,724	0,000	**0,430**
	Araçsal Liderlik Algısı	**0,277**	2,134	**0,035**			
	Destekleyici Liderlik Algısı	**0,522**	3,609	**0,000**			
	Başarı Yönelimli Liderlik Algısı	0,041	0,303	0,763			
	Katılımcı Liderlik Algısı	-0,190	-1,398	0,165			

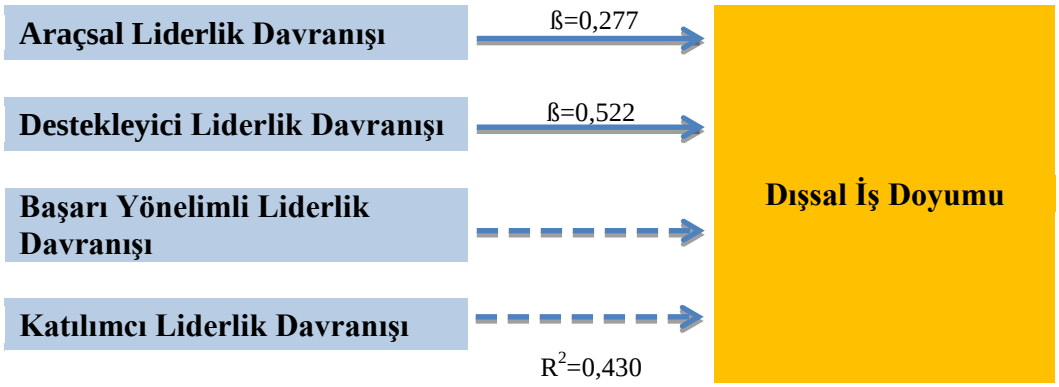
Araçsal liderlik algısı, destekleyici liderlik algısı, başarı yönelimli liderlik algısı, katılımcı liderlik algısı ile dışsal doyum arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=22,724; p=0,000<0.05). Dışsal iş doyum düzeyinin belirleyicisi olarak araçsal liderlik algısı, destekleyici liderlik algısı, başarı yönelimli liderlik algısı ve katılımcı liderlik algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür **(R^2=0,430)**. Yöneticilerin araçsal liderlik davranışları, çalışanların dışsal iş doyum düzeyini artırmaktadır **(ß=0,277)**. Yöneticilerin destekleyici liderlik davranışları, çalışanların dışsal iş doyum düzeyini artırmaktadır **(ß=0,522)**. Yöneticilerin başarı yönelimli liderlik davranışları, dışsal iş doyum düzeyini etkilememektedir (p=0.763>0.05). Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları, dışsal iş doyum düzeyini etkilememektedir (p=0.165>0.05).

Regresyon analizine ilişkin matematiksel model;

Dışsal İş Doyumu = 1,180 + (0,277 * Araçsal Liderlik Algısı) + (0,522 * Destekleyici Liderlik Algısı) + Ɛ

olarak formülize edilmektedir.

Regresyon analizinin sonuçları Şekil 3'de şematik olarak da görülmektedir.



Şekil 3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Dışsal İş Doyumu Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Bu bulgulara göre; "H_2: Araçsal liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir." ve "H_4: Destekleyici liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiş, "H_6: Başarı yönelimli liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir." ve "$H_{8:}$ Katılımcı liderlik davranışları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerini etkilemektedir." hipotezleri reddedilmiştir.

3.5.6. Tartışma

Bu tez çalışması, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkilerini araştırmaya yönelik Kocaeli ili Kartepe Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma, 2015 yılında Kartepe Belediyesi'nde çalışan 147 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş, kullanılabilir 116 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada öncelikle katılımcıların yöneticilerine ilişkin liderlik algıları sorgulanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları; araçsal liderlik, destekleyici liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderlik boyutlarında incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belediye çalışanlarının yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının ortalamasının 3,183 ile 3,325 arasında birbirine yakın değerlerde olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile belediye çalışanları yöneticilerinin orta düzeyde liderlik davranışları sergilediğini düşünmektedirler.

Belediye çalışanlarının iş doyum düzeyleri içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu olarak iki boyutta ele alınmıştır. Yine 5 üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda

belediye çalışanlarının içsel iş doyum düzeylerinin ortalamasının 3,639, dışsal iş doyum düzeylerinin ortalamasının 3,264 olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile belediye çalışanlarının içsel iş doyum düzeyleri yüksek, dışsal kaynakları iş doyumları ise orta düzeyde bulunmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumlarını belirleyen tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. En yüksek ilişkinin dışsal iş doyumu ile destekleyici liderlik arasında (r=0,650) orta düzeyde, en düşük ilişkinin ise içsel iş doyumu ile araçsal liderlik arasında (r=0,306) zayıf düzeyde olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile yöneticilerin liderlik davranışları artığında veya azaldığında aynı doğrultuda iş doyumları da artmakta veya azalmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında, farklı ölçekler kullanıldığı görülmektedir. Ancak, araştırmaların genel anlamda ortak yönü araştırma bulgularımızla örtüşen şekilde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışların iş doyumları arasındaki pozitif yönlü ilişkilerdir (Bartolo vd., 2000; Yousef, 2000; Chiok, 2001; Yiğit, 2004; Tengilimoğlu, 2005; Suar vd., 2006; Barker vd., 2007; Seyfikli, 2007; Taş ve Önder, 2010; Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Bozkır, 2014 vb.).

Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki bu araştırmada kullanılan liderlik ölçeğiyle gerçekleştiren kısıtlı sayıda araştırmanın olduğu, bu araştırmalarda da ilişkilerin korelasyon analizi ile incelendiği, regresyon analizinin kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de gerekli karşılaştırmaların yapılma olasılığı bulunmamaktadır. Fakat, literatürde farklı liderlik ölçekleri kullanılarak iş doyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı araştırmalar bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçları literatürde bulunan diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkilerine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada, çalışanların içsel iş doyumları üzerinde destekleyici liderliğin olumlu etkisinin olduğu, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderliğin etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin destekleyici liderlik davranışlarına sahip olmaları çalışanların içsel iş doyum düzeylerinin artırırken, diğer liderlik davranışlarına sahip olmaları içsel iş doyum düzeylerini etkilememektedir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında; Özmen (2014) araştırmasında iç kaynaklı iş doyumu üzerinde sadece serbest bırakıcı liderliğin etkisi olduğunu saptamıştır. Ayça (2016) yaptığı araştırmasında içsel iş doyumu üzerinde, otantik liderliğin tüm boyutlarının pozitif etkisi olduğunu saptamıştır. Farklı liderlik ölçekleri kullanıldığı için içsel iş doyumu üzerinde liderlik özelliklerinin bazılarının etkilerinin olduğu ifade edilebilinir.

Belediye çalışanlarının dışsal iş doyumları üzerinde yöneticilerinin araçsal liderlik ve destekleyici liderlik davranışlarının olumlu etkilerinin olduğu, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarının ise etkisi olmadığı saptanmıştır. Başka bir anlatımla yöneticilerin araçsal ve destekleyici liderlik davranışlarına sahip olmaları çalışanların dışsal iş doyum düzeylerinin artırmakta, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarına sahip olmaları ise çalışanların dışsal iş doyumlarını etkilememektedir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında; Özmen (2014) araştırmasında "yöneticilerin; zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerine sahip olmalarının çalışanların dış kaynaklı iş doyum düzeylerini artırdığını, karizma ve ideal etki, bireysel ilgi, ilham verme, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) liderlik özelliklerine sahip olmalarının dış kaynaklı iş doyum düzeyini etkilemediği"ni saptamıştır. Ayça (2016), yaptığı araştırmasında "dışsal iş doyumu üzerinde otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlâk ve özfarkındalık boyutlarının pozitif etkisi olduğu, ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme boyutlarının etkisinin olmadığını" saptamıştır.

Baltacı vd. (2014) ise araştırmasında, "çalışanların iş doyumları üzerinde en yüksek açıklayıcılığa sahip olan liderlik türünün etkileşimci liderlik olduğunu, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğinde iş doyumu üzerinde olumlu etkisi bulunmadığını" belirtmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma bulgularına bağlı olarak ulaşılan sonuç, değerlendirme ve önerilere genelleme yapılarak yer verilmiştir. Araştırmamın bağımlı değişkeni olan iş doyumu ile bağımsız değişkeni olan liderlik davranışlarının etkileşim sonuçları ve değerlendirmeler aşağıda sunulmuş, müteakiben yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkileri bağlamında ulaşılan genel sonuçlar şu şekilde izah edilebilir:

- Yöneticilerinin orta düzeyde liderlik davranışları sergiledikleri çalışanların ancak, yöneticilerin liderlik davranışlarının geliştirilmesi halinde iş doyumlarının artabileceği ifade edilebilir.

- Çalışanların içsel iş doyum düzeylerinin yüksek, dışsal iş doyum düzeylerinin ise orta düzeyde olması durumunda, dışsal iş doyumunu artırıcı bir dizi tedbirlerin uygulanmasının olumlu sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

- Yöneticilerin liderlik davranışlarını belirleyen tüm boyutlar ile çalışanların iş doyum düzeylerini belirleyen boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır.

Liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumu arasında etkileşim bağlamında elde edilen genel sonuçlar şu şekildedir:

- Kamu çalışanlarının içsel iş doyumları üzerinde destekleyici liderliğin olumlu etkisi bulunmakta, araçsal liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderliğin etkisi ise görülmemektedir.

- Çalışanların dışsal iş doyumları üzerinde yöneticilerinin araçsal liderlik ve destekleyici liderlik davranışlarının olumlu etkileri bulunurken, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışlarının ise etkisi gözlenmemektedir.

- Benzer kamu kurum ve kuruluşlarında, çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılması makdasıyla yöneticilerin öncelikle destekleyici liderlik davranışlarını benimsemesi, ikincil olarak ise dışsal iş tatminini artırıcı araçsal liderlik davranışlarını sergilemelerinin veya mümkün ise yönetici kadrolarına öncelikle destekleyici liderlerin tercih edilmesinin uygun olacağı söylenebilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşları yönetici ve çalışanlarına aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Çalışan algılarına göre yöneticiler orta düzeyde liderlik davranışları göstermektedir. Yöneticilerin liderlik davranışlarının geliştirilmesine yönelik kamu kurum ve kuruluşlarında yönetici kadrolarında bulunan personele 'liderlik' konusunda eğitim verilmeli, yöneticilerin etkin liderlik davranışlarına sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylelikle yerel yönetimlerde daha iyi hizmetlerin gerçekleşmesi sağlanabilir.

- Çalışanların dışsal kaynaklı iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olması, kurumda yeterince örgütsel araçların işletilemediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çalışanların dış kaynaklı iş doyum düzeylerinin yükseltilmesine yönelik örgüt içerisinde eğitim, toplantı, motivasyon geceleri vb. etkinlikler düzenlenebilir, promosyon uygulaması veya ılımlı çalışma ortamı sağlanabilir.

- Yöneticilerin liderlik davranışları ve iş doyumları arasındaki pozitif ilişki olduğu ifade edilebilir. Bundan hareketle, yöneticilerin yüksek düzeyde liderlik davranışları göstermeleri aynı doğrultuda çalışanların iş doyum düzeylerinin yükselmesi anlamına gelecektir. Çalışanların iş doyum düzeylerini yükselmesiyle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik ve etkinlik artacaktır. Bu nedenle yöneticilerin liderlik davranışlarının yükseltilmesine yönelik davranışlarını pozitif yönde değiştirmeye yönelik bir dizi eğitim almaları sağlanabilir.

- Belirli aralıklarla kurum içerisinde anket uygulaması ile çalışanların ve yöneticilerin davranış ve tutumları tespit edilerek yöneticilerin almış

oldukları eğitim ve diğer uygulamaların sonuçları tekrar değerlendirilebilir.

- Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşlarındaki yönetici ve çalışanlarının yurt içi ve yurt dışı benzer kurum ve kuruluşlarda geçici süre ile gözlem yapması sağlanarak bu kurum ve kuruluşların yönetim tarzlarının incelenmesi sağlanabilir, daha etkin uygulamaların hayata geçirilmesi sağlanabilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Araştırmanın benzerleri Kocaeli'nde hizmet veren diğer belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilebilir. Mevcut araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılarak Kocaeli'ndeki belediyeler hakkında genel bir değerlendirme yapılabilir.

- Aynı örneklem grubu üzerinde farklı liderlik ve iş doyum ölçekleri ile araştırmalar yapılırsa daha genel verilere ulaşılabilir.

- Ayrıca, örneklemin daha geniş ve farklı kamu örgütlerini de kapsayacak şekilde geliştirilmesi ile sonuçların genelleştirilebilirliği artırılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akçamete, Gönül, Kaner, Sema ve Sucuoğlu Bülbin (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aytürk, Nihat (2007). Yönetim Sanatı (5. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Balcı, Ali (1993). Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara: Yavuz Dağıtım.

Başaran, İbrahim (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bolat, Tamer, Aytemiz Seymen, İnci Oya Bolat ve Barış Erdem (2008). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayınları.

Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çelik, Vehbi (2003). Eğitimsel Liderlik, İstanbul: Pegem.

Çetin, B. (2007). Çalışma Hayatında Ruhsal Teşvik ve Zihinsel Örgütleme: Özel Sektörden Uygulama Örnekleri ile, İstanbul: Tuna Yayıncılık.

Çetinkanat, Canan (2000). Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Ankara: Anı Yayıncılık.

Demiray, C. ve Berberoğlu, M. S. (2002). Askeri Liderlik Ders Kitabı, Ankara: KHO Matbaası.

Dereli, Toker (1976). Organizasyonlarda Davranış (1. Cilt), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.

Eğriboyun, Dursun (2015). Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu, İzmir: Etki Yayınları.

Erdoğan, İbrahim (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.

Erdoğan, İbrahim (2007). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Miad.

Eren, Erol (2003). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, Turhan ve Hüner Şencan (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki

İşletmede Araştırılması, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Goleman, Daniel ve Annie Mckee (2002). Yeni Liderler, İstanbul: Varlık Yayınları.

Güler, Birgül Ayman (2005). Kamu Personeli Sistem ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi.

Güney, Salih. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Harter, S. (2002). Authenticity, London: Oxford University Press.

Jones, Gareth and Jennifer George (2007). Understanding and Managing Organizational Behavior (5th. Ed.), Prentice Hall.

Kaya, Çetin (2002). Liderler: Liderliğe Giden Yollar, İstanbul: Beta Yayınları.

Kaynak, Tuğray (1990). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Keçecioğlu, Tamer (1998). Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen, İstanbul: KALDER.

Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.

Luthans, Fred (1995). Organizational Behaviour (7th Ed.), New York: McGraw Hil.

Northcraft, Gregory and Margaret Neale (1990). Organizational Behavior: A Management Challenge, USA: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.

Özcan Dinç, Esra (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul: Beta Yayınları.

Özden, Yüksel (2005). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayını.

Robbins, Stephen (2000). Essentials of Organizational Behavior (6th Ed.), New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları.

Saran, Ulvi (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Ankara: Atlas Yayıncılık.

Şişman, Mehmet (2002). Öğretim Liderliği, Ankara: Pegem A Yayını.

Solmuş, Tarık (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

Telman, Nursel ve Pınar Ünsal (2004). Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Tuncer, Mehmet (2010). Şirketlerde Yönetimin Boyutları, Bursa: Batı Yayıncılık.

Türk, Sezai (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara: Gazi Kitabevi.

Makaleler

Ahmad, Abd Rahman, Mohd Nazir Mohd Adil, Haris Md. Noor, Abdul Ghafar Abdul Rahman & Tan Yushuang (2013). The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses, Asian Social Science; 9 (9), 172-178.

Aşık, Nuran Akşit (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Türk İdare Dergisi, (467), 31-52.

Baltacı, Furkan, Mustafa Kavacık, Faruk Kerem Şentürk ve İhsan Kurar (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (2), 59-85.

Barker, Katherine and Charles Emery (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Jop Satisfaction of Customer Contact Personel. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, (11), 77.

Bartolo, Kylie and Brett Furlonger (2000). Leadership and Jop Satisfaction among Aviation Fire Fighters in Australia. Journal of Management Psychology, 15 (1), 87-93.

Börü, Deniz ve Güneşere, Begüm (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1), 157-178.

Bushra, Fatima, Ahmad Usman and Asvir Naveed (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). International Journal of Business and Social Science, 2 (18), 261-267.

Çetin, Necip (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (23), 74-84.

Çetin, Nesrin Gökben ve Beceren, Ertan (2007). Lider Kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 110-132.

Ceylan, Adnan, Halit Keskin ve Şule Eren (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. Yönetim, 16 (51), 32-42.

Chiok, Foong and Jennifer Loke (2001). Leadership Behaviours: Effects on Jop Satisfaction, Productivity. A Service of the National Library of Medicine and The National Institutes of Health, 9 (4), 191-204.

Çiçek, Mukaddes (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Kaşılaştırılması, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2 (3), 59-71.

Gül, Hasan (2003), Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (1), 73-83.

İbicioğlu, Hasan, Halil İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (2), 1-23.

İnce, Cemal (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, (35), 1-15.

İşcan, Ömer Faruk (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farlılıkların Rolü. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 11, 160–177.

Karadağ, Engin, Arif Başaran ve Tuğba Korkmaz (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, (21), 32-45.

Kılıçlar, Arzu ve Ertuğrul Düzgün (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6 (3), 179-199.

Kim, Woo Gon and Rober A. Brymer (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. International Journal of Hospitality and Management, 30: 1020-1026.

Krishnan, Venkat (2002). Transformational Leadership and Voule System Congruence. International Journal of Volue-Based Management, Kluwer Akademic Publishers, 15, (1), 20.

Lagace, Rosemarry (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons. The Journal of Personal Selling and Sales Management, 11 (2), 49-58.

Negussie, Nebiat and Asersash Demissie (2013). Relationship Between Leadership Styles of Nurses' Managers and Nurses' Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. Ethiop J. Health Sci. 23 (1), 49–58.

Okpara, John O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry. The Journal of American Academy of Business, 10 (1)

Özdemir, Servet ve Ferudun Sezgin (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 11 (16), 53-62.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13) 137-146

Pielstick, Dean (1998). The Transfoeming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. Community College Review, (26), 3- 15.

Riaz, Adnan and Mubarek Haider Hussain (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. Business and Economic Horizons, 1 (1), 29-38.

Saif, Saifuddin Khan, Allah Nawaz and Farzand Ali Jan (2012). Predicting Job-Satisfaction among The Academicians of Universities in Kpk, Pakistan. Journal of Industrial Engineering Letters, 2 (2), 34-46.

Saleem, Hina (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. Procedia - Social and Behavioral Sciences, (172),563 – 569.

Shamir, Boas, House, Robert, Arthur and Michael (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory. Organization Science, 4: 577-594.

Simons, Tony (1999). Behavioral Integrity as A Critical Ingredient for Transformational Leadership. Journal of Organization Change Management, 12 (2): 89-104.

Sökmen, Alptekin ve Ekmekçioğlu, Emre Burak (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (4), 87-104.

Suar, Damodar, Tewari, Hare and Chaturbedi, Kostubh R. (2006). Subordinates Perception of Leardership Styles and Their Work Behaviour. Psychology Developing Societies, 18, 95-114.

Taş, Ali ve Emine Önder, (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (32), 17-30.

Tekin, Yasemin ve Rüya Ehtiyar (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 24 (6), 4007-4023.

Tengilimoğlu, Dilaver (2015). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 23-45.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Arzu Yiğit (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, (3): 375-400.

Tietjen, Mark and Robert Myers, (1998). Motivation and Job Satisfaction. Management Decision, 36 (4), 226-231.

Tutar, Hasan, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun ve Elvettin Akman (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma (International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future). New Global Dialogue, 14-27, (September), 1384-1396.

Tütüncü, Özkan (2000). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (3).

Uslu, Yeter, Demir. (2011). Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (22) 419-443.

Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., and Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2, (1): 24-32.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wersing, T. S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership Development and Validation of A Theory-Based Measure. Journal of Management, 89-126.

Xiong, B. H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy and Group Performance: An Empirical Study in China. Social Behavior And Personality, 42(6), 921-932.

Yıldırım, Selami (1995). Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 50 (1-2).

Yousef, Darwish (2000). Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Jop Satisfaction and Performance

in A Non-Western Country. Journal of Management Psychology, 15, (1), 6-28.

Zeynel, Esra ve İlker Çarıkçı (2015). Mesleki Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (3), 217-248.

Tezler

Ayça, Betül (2016). Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydoğmuş, İbrahim (2004). Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Bilir, Emine Meryem (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Boğa, Çiğdem (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Bozkır, Seda (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bülbül, Yıldıray (2012). Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Milli Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Örneği). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Bulut, Mehmet Şükrü (2012). Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelebi, Cahit (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çubuk Makbule (2010). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: TPAO Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dertli, Emine Mine (2014). Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Amprik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dümen, Gökçen (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gürsoy, Ali (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Manisa.

İğdelipınar, Nilüfer (2013). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, Merve (2014). Okul Öncesi Öğretmenlerininin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçak, Tuncay (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, Şenay (2009). İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Özkaya Onay, Meltem (2000). Bir Lider Olarak Vehbi Koç. Basılmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Özmen, Mustafa (2014). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Seyfikli, Cengiz (2007). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Taksim, Büşra (2014). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma.

Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğit, Arzu (2004). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Diğer Kaynaklar

Dalgın, Taner ve Cafer Topaloğlu (2010). Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris'te Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Ed. Çolakoğlu, O. E., 193-202, 32.

Güney, Salih (1997). Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 202-225.

http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi. Asp (Erişim: 15.06.2016).

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Kocaeli Üniversitesi yüksek lisans öğrencisiyim. Kocaeli Üniversitesi Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans tez çalışmalarında kullanılmak üzere bu anket hazırlanmıştır. "Liderlik davranışlarının, çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkilerine yönelik belediye çalışanları üzerinde bir araştırma" kapsamında ankete samimiyetle cevap vermeniz beklenmektedir. Ankette kimlik belirtmek zorunluluğu yoktur.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Hasan TUNCAY
KÖÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1
KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç ( ) içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz

   a. ( ) Erkek b. ( ) Kadın

2. Yaşınız

   a. ( ) 18-25 b. ( ) 26-33 c. ( ) 34-41 d. ( ) 42 ve üstü

3. Öğrenim durumunuz (mezunu olduğunuz okul)

   a. ( ) Okur-yazar b. ( ) ilkokul c. ( ) Ortaokul d. ( ) Lise ve dengi okullar

   e. ( ) 2 yıllık yüksekokul f. ( ) Üniversite g. ( ) Yüksek lisans veya doktora

4. Kurumdaki hizmet süreniz

   a. ( ) 1-5 yıl b. ( ) 6-10 yıl c. ( ) 11-15 yıl

   d. ( ) 16-20 yıl e. ( ) 21-25 yıl f. ( ) 26 yıl ve üzeri

5. Kartepe Belediyesindeki kadro durumunuz (göreviniz)

   a. ( ) Memur b. ( ) İşçi c. ( ) Teknisyen d. ( ) Tekniker

   e. ( ) Mühendis f. ( ) Diğer……

BÖLÜM 2
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Bu bölüm çalıştığınız birimdeki *amirinizin liderlik davranışlarını* belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki ifadeler çeşitli liderlik davranışlarını temsil etmekte olup, iyi ve kötü gibi değer yargısını içermemektedir. Her ifadeyi dikkatli bir biçimde okuduktan sonra, bu ifadelere katılma derecenizi uygun ayıraç ( ) içine "X" işareti koyarak belirtiniz.

S. No	İfadeler	Tümüyle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsizim	Katiliyorum	Tümüyle Katiliyorum
		1	2	3	4	5
1	Arkadaşçadır	( )	( )	( )	( )	( )
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	( )	( )	( )	( )	( )
3	Düzeni sağlar	( )	( )	( )	( )	( )
4	Astlarına güvenir	( )	( )	( )	( )	( )
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	( )	( )	( )	( )	( )
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	( )	( )	( )	( )	( )
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yeni fikirleri teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
9	Tutarlıdır	( )	( )	( )	( )	( )
10	Eleştirilere açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	( )	( )	( )	( )	( )
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	( )	( )	( )	( )	( )
13	Güven vericidir	( )	( )	( )	( )	( )
14	Gelecek hakkında planlar yapar	( )	( )	( )	( )	( )
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	( )	( )	( )	( )	( )
16	İyi çalışmaları takdir eder	( )	( )	( )	( )	( )
17	Büyümeyi teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
18	Amaçları belirgindir	( )	( )	( )	( )	( )
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yeni projeler üretir	( )	( )	( )	( )	( )
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur	( )	( )	( )	( )	( )
22	Astlarını savunur	( )	( )	( )	( )	( )
23	Yeniliklere açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
24	İş denetiminde titizdir	( )	( )	( )	( )	( )
25	Tartışmadan uzak, arkadaşça bir ortam yaratır	( )	( )	( )	( )	( )
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	( )	( )	( )	( )	( )
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder	( )	( )	( )	( )	( )
28	Astlarına adil davranır	( )	( )	( )	( )	( )
29	Gerektiğinde çabuk karar alır	( )	( )	( )	( )	( )
30	Planları dikkatli yapar	( )	( )	( )	( )	( )
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir	( )	( )	( )	( )	( )
32	Esnektir ve değişime açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir	( )	( )	( )	( )	( )
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	( )	( )	( )	( )	( )
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	( )	( )	( )	( )	( )
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar vermez	( )	( )	( )	( )	( )

BÖLÜM 3
MİNESOTO İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.		**Hiç Memnun Değilim**	**Memnun Değilim**	**Kararsizim**	**Memnunum**	**Çok Memnunum**
Şimdiki işimden;		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2	Tek başına çalışma olanağının olmasından	( )	( )	( )	( )	( )
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
5	Amirin kişileri idare tarzı açışından	( )	( )	( )	( )	( )
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	( )	( )	( )	( )	( )
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	( )	( )	( )	( )	( )
12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
17	Çalışma şartları bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	( )	( )	( )	( )	( )
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	( )	( )	( )	( )	( )

Ankete katıldığınız için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Ek-2: Liderlik Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,980	36

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4303,659
	df	630
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21,525	59,791	59,791	21,525	59,791	59,791	8,092	22,477	22,477
2	1,861	5,171	64,962	1,861	5,171	64,962	7,637	21,215	43,691
3	1,267	3,519	68,481	1,267	3,519	68,481	5,683	15,787	59,479
4	1,026	2,851	71,332	1,026	2,851	71,332	4,267	11,853	71,332
5	,912	2,534	73,866						
6	,793	2,204	76,069						
7	,747	2,074	78,143						
8	,653	1,814	79,957						
9	,616	1,711	81,668						
10	,564	1,568	83,236						
11	,547	1,520	84,756						
12	,483	1,341	86,097						
13	,463	1,287	87,384						
14	,440	1,223	88,607						
15	,416	1,157	89,763						
16	,375	1,042	90,805						
17	,339	,941	91,746						
18	,337	,935	92,681						
19	,296	,823	93,504						
20	,257	,714	94,218						
21	,237	,659	94,877						
22	,223	,621	95,498						
23	,207	,576	96,074						
24	,188	,521	96,595						
25	,172	,479	97,074						
26	,155	,429	97,503						
27	,141	,393	97,896						
28	,123	,341	98,238						
29	,113	,313	98,550						
30	,098	,271	98,822						
31	,092	,255	99,077						
32	,086	,240	99,316						
33	,076	,211	99,527						
34	,066	,183	99,710						
35	,063	,174	99,884						
36	,042	,116	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]				
	Component			
	1	2	3	4
araç33	,797			,349
araç27	,780	,311		
araç24	,744		,306	,390
araç12	,713	,323		,366
araç36	,696		,428	
araç34	,672	,341		,466
araç30	,650	,380		,305
araç32	,646			,302
araç28	,574	,360	,307	
araç29	,547	,393	,338	,312
araç31	,490	,346	,339	,416
des1	,317	,741		
des5		,709		
des14		,696	,370	
des6	,462	,675		
des7		,649		,393
des8		,632	,480	
des3	,383	,625		,301
des10	,344	,606		
des26	,388	,604		
des13		,603	,456	
des9	,436	,575	,310	,336
des11		,574	,398	
des35	,463	,561	,419	
baş20		,389	,803	
baş19		,314	,658	,406
baş17	,400	,409	,633	
baş18	,366	,347	,623	,383
baş23	,493		,612	
baş16	,488		,595	
baş15			,575	,321
kat4		,426		,701
kat21	,509		,345	,615
kat22		,302	,341	,575
kat25	,462	,397		,532
kat2	,444		,401	,499

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Ek-3: İş Doyum Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	20

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1483,848
	df	190
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,904	44,521	44,521	8,904	44,521	44,521	6,529	32,647	32,647
2	2,584	12,921	57,442	2,584	12,921	57,442	4,959	24,794	57,442
3	,957	4,785	62,226						
4	,893	4,466	66,692						
5	,826	4,131	70,823						
6	,787	3,935	74,758						
7	,696	3,482	78,240						
8	,631	3,156	81,396						
9	,582	2,911	84,306						
10	,533	2,663	86,969						
11	,476	2,379	89,348						
12	,402	2,012	91,360						
13	,316	1,580	92,940						
14	,286	1,428	94,368						
15	,276	1,381	95,750						
16	,239	1,193	96,942						
17	,197	,984	97,927						
18	,158	,792	98,719						
19	,136	,678	99,397						
20	,121	,603	100,000						

Rotated Component Matrixa		
	Component	
	1	2
t9	,877	
t10	,813	
t11	,809	
t3	,792	
t20	,718	,332
t4	,694	
t1	,672	
t2	,645	
t7	,635	
t8	,632	
t15	,594	,352
t16	,550	,439
t14		,855
t5		,823
t19	,311	,800
t18		,695
t6		,672
t12	,331	,639
t17		,626
t13	,337	,604
Extraction Method: Principal Component Analysis. **Rotation Method**: Varimax with Kaiser Normalization.		

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İzmit'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini 1984 - 1992 yılları arasında Gölcük Kavaklı ve Denizevler İlkokulları ile İhsaniye ve Gölcük Ortaokullarında, lise öğrenimini 1992 - 1996 yılları arasında Deniz Lisesi / İstanbul'da tamamladı. 2000 yılında Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2012 - 2014 yılları arasında Deniz Harp Akademisi'nde eğitim gördü. Hâlihazırda Deniz Hava Komutanlığı'nda görev yapmaktadır.