

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMINİ ÜZERİNE ETKİSİ:
SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

MEHDİ DUYAN

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SÜLEYMAN MURAT YILDIZ

TEMMUZ, 2019

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ:
SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

MEHDİ DUYAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsünce

“Doktora”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 16.08.2019

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 18.07.2019

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Süleyman Murat YILDIZ (Tez Danışmanı)

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Özcan SAYGIN

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Kürşat KARACABEY

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Fatih ÇATIKKAŞ

Jüri Üyesi : Dr.Öğr. Üyesi Ercan ZORBA

Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Feral ÖZTÜRK

TEMMUZ, 2019

TUTANAK

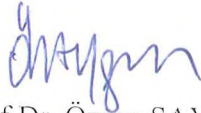
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü'nün 07.07/2019 tarih ve 162/02 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 32. maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Mehdi DUYAN'ın "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 18.07/2019 tarihinde saat 11.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin Başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.



Doç. Dr. Süleyman Murat YILDIZ

Tez Danışmanı



Prof.Dr. Özcan SAYGIN

Üye



Prof.Dr. Kürşat KARACABEY

Üye



Prof.Dr. Fatih ÇATIKKAŞ

Üye




Dr.Öğr. Üyesi Ercan ZORBA

Üye

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/07/2019


Mehdi DUYAN

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı:DUYAN

Adı: Mehdi

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Y. Dil: THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: AN APPLICATION ON ACADEMIC STAFF IN FACULTIES OF SPORT SCIENCES

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

0

Doktora

(X)

Sanatta Yeterlilik

0

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Spor Bilimleri Fakültesi

Enstitü : Sağlık Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : YILDIZ, Süleyman Murat

Ünvanı : Doç.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 136

TEZİN KONULARI:

1. Dönüşümcü Liderlik
2. İş Tatmini

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Dönüşümcü Liderlik
2. İş Tatmini
3. Spor Bilimleri Fakülteleri
4. Akademik Personel

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Transformational Leadership
2. Job Satisfaction
3. Faculties of Sport Sciences
4. Academic Staff

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (X)

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 18/07/2019

ÖNSÖZ

Liderlik ve iş tatmini davranış bilimlerinin önemli konuları arasında olup, her iki konunun doğrudan çalışanların, dolaylı olarak da işletmelerin performansı üzerinde önemli etkileri olduğu yadsınamaz. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi, özel olarak yükseköğretim kurumları içerisinde yer alan Spor Bilimleri Fakülteleri'nin akademik çalışanları üzerinde incelenmiştir. Önce liderlik ve iş tatmini konuları anlatılmış, sonra dönüşümcü liderliğin akademik personelin iş tatminine etkisi bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra ilgili araştırmalarla tartışılarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Doç.Dr. Süleyman Murat YILDIZ'a, ayrıca manevi desteklerini esirgemeyen Dr.Öğretim Üyesi Ercan Zorba'ya ve Prof.Dr. Ali TEKİN'e, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen sevgili eşim Bircan DUYAN'a ve bu hayattaki en büyük şansım olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mehdi DUYAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
1. GİRİŞ	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3
2. LİTERATÜR BİLGİLER	4
2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	4
2.1.1. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları	7
2.1.1.1. Yasal Güç	8
2.1.1.2. Ödüllendirme Gücü	9
2.1.1.3. Zorlayıcı Güç	9
2.1.1.4. Uzmanlık Güç	10
2.1.1.5. Karizmatik Güç	10
2.1.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması	10
2.1.3. Liderlik Kuramları	11
2.1.3.1. Özellikler Kuramı	11
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	12
2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	13
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	14
2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	15
2.1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	17
2.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	17
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları	18
2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	18
2.1.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı	20
2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	21

2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı	23
2.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları.....	25
2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik	25
2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik	28
2.1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik.....	30
2.1.3.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri	34
2.1.3.4.3.1.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	34
2.1.3.4.3.1.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	35
2.1.3.4.3.1.3. Bennis ve Nanus'un Liderlik Yaklaşımı	35
2.1.3.4.3.1.4. Tichy ve DeVanna'nın Liderlik Yaklaşımı	36
2.1.3.4.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	36
2.1.3.4.3.2.1. İdealleştirilen Etki-Atfedilen.....	37
2.1.3.4.3.2.2. İdealleştirilen Etki-Davranış	37
2.1.3.4.3.2.3. İlham Verme	38
2.1.3.4.3.2.4. Entelektüel Uyarım	39
2.1.3.4.3.2.5. Bireysel İlgi.....	39
2.1.3.4.3.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri.....	40
2.2. İŞ TATMİNİ	41
2.2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı.....	41
2.2.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar.....	45
2.2.2.1. Kapsam Kuramları	45
2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	45
2.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	46
2.2.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	47
2.2.2.1.4. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı.....	48
2.2.2.2. Süreç Kuramları	49
2.2.2.2.1. Beklenti Kuramları	49
2.2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	49
2.2.2.2.3. Lawler- Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı	50
2.2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	51
2.2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı	52
2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	53
2.2.3.1. Bireysel Faktörler.....	53
2.2.3.1.1. Yaş.....	53

2.2.3.1.2. Cinsiyet.....	54
2.2.3.1.3. Medeni Durum.....	54
2.2.3.1.4. Kişilik	55
2.2.3.1.5. Eğitim Durumu	55
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	56
2.2.3.2.1. İş ve İşin Niteliği	56
2.2.3.2.2. Ücret ve Ödül.....	56
2.2.3.2.3. Çalışma Koşulları	57
2.2.3.2.4. İşletme İçi Terfi (Yükselme) Olanakları.....	58
2.2.3.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları İle Olan İlişkiler	58
2.2.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	59
2.2.4.1. Yüksek Moral Sağlanması	59
2.2.4.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması	59
2.2.4.3. Örgüte Uyum Sağlanması	60
2.2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	61
2.2.5.1. Mesleki Stres.....	61
2.2.5.2. Kuruma Yabancılaşma.....	62
2.2.5.3. İşe Devamsızlık.....	62
2.2.5.4. İşgören Devri	63
2.2.5.5. İşten Ayrılma Niyeti	63
2.2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar.....	64
2.2.6.1. İş Tasarımı	64
2.2.6.2. İş Basitleştirme.....	65
2.2.6.3. İş Genişletme	66
2.2.6.4. İş Rotasyonu.....	66
2.2.6.5. İş Zenginleştirme	67
2.2.6.6. Ekibe Dayalı İş Dizaynı	68
2.2.6.7. Alternatif Çalışma Programları	68
2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	69
3. YÖNTEM	73
3.1. Araştırmanın Modeli	73
3.2. Evren ve Örneklem	74
3.3. Veri Toplama Araçları	75
3.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	75

3.3.2. İş Tatmini Ölçeği	75
3.3.3. Kişisel Bilgi Formu	76
3.4. Verilerin Toplanması	76
3.5. Verilerin Analizi	77
4. BULGULAR.....	78
4.1. Demografik Özellikler	78
4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları	81
4.3. Ölçeklerin Normallik Analiz Sonuçları	83
4.4. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Ortalama Değerleri	85
4.5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	87
4.6. Regresyon Analizi Sonuçları	88
4.6.1. Bağımsız Değişkenlerin İçsel Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	88
4.6.2. Bağımsız Değişkenlerin Dışsal Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	89
4.6.3. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	89
5. TARTIŞMA	91
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
6.1. Sonuç	96
6.2. Öneriler	97
7. KAYNAKLAR	99
8. EKLER.....	127
EK 1. Ölçek Formu	127
EK 2. Etik Kurulu Kararı	129
EK 3. Üniversite Rektörlüklerinden Alınan İzinler	130
ÖZGEÇMİŞ	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğin Etki / Güç Kaynakları	8
Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	15
Şekil 3. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	19
Şekil 4. Yol-Amaç Modeli	21
Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	22
Şekil 6. Vroom-Yetton Modeli Karar Süreci Akış Şeması	24
Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve	34
Şekil 8. Vroom ve Motivasyon Modeli	50
Şekil 9. Porter-Lawler Modeli.....	51
Şekil 10. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi.....	73
Şekil 11. Dönüşümcü Liderlik Q-Q Normal Dağılım Grafiği	84
Şekil 12. İş tatmini Q-Q Normal Dağılım Grafiği	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dört Liderlik Davranışını Gösteren Ohio Modeli.....	14
Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri	41
Tablo 3. Dört Motivasyon Teorisine Göre İhtiyaçların Sınıflandırılması.....	49
Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	75
Tablo 5. İş Tatmini Boyutları.....	76
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Cinsiyete Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Unvan Durumlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	80
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Çalışma Süresi Durumlarına Göre Dağılımı.....	80
Tablo 14. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları	81
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları.....	82
Tablo 16. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi	83
Tablo 17. Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Çarpıklık-Basıklık Normallik Testi	83
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Cinsiyet ve Medeni Durumuna Göre Ortalama Değerleri.....	85
Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Ortalama Değerleri.....	85
Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Unvan ve İdari Görev Durumuna Göre Ortalama Değerleri.....	86

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Gelir ve Çalışma Süresi Duruma Göre Ortalama Değerleri.....	86
Tablo 22. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 23. Bağımsız Değişkenlerin İçsel Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 24. Bağımsız Değişkenlerin Dışsal Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 25. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	90

ÖZET

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini literatürde en çok dikkat çeken konular arasında yer almaktadır. Bunun nedeni her iki konunun çalışanların performansı üzerinde oynadığı rolden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin Spor Bilimleri Fakültelerinde çalışan akademik personellerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde görev yapan 208 akademik personelden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, dönüşümcü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" ölçeğinin Bolat (2008) tarafından otelcilik sektöründe uygulanan dönüşümcü liderlik kısmı kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için, Chang ve Chang (2007) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İstatistiki analiz olarak betimleyici istatistik, pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, genel olarak, dönüşümcü liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediği ($\beta=,375; p<0,001$), bununla birlikte 0,15 düzeyinde açıklama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Diğer analizlerde, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının iş tatmini alt boyutlarından olan içsel tatmine etkisi incelenmiş, sonuçta sadece "entelektüel uyarım" değişkeninin içsel tatmin değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=,302; p<0,05$). Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının iş tatmini alt boyutlarından olan dışsal tatmine etkisi incelenmiş, sadece "idealleştirilen etki (davranış)" değişkeninin dışsal tatmin değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=,335; p<0,05$). Dönüşümcü liderliğin akademik personelin iş tatminini pozitif etkilediği göz önüne alındığında, Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin daha yüksek performansa ulaşabilmesi için dönüşümcü liderliğin daha etkin bir şekilde uygulanması önerisi verilebilir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Spor Bilimleri Fakülteleri, Akademik Personel

ABSTRACT

Transformational leadership and job satisfaction are among the most notable issues in the literature. This is due to the important role that both issues play on the performance of employees. The aim of this study was to investigate the effect of transformational leadership on the job satisfaction of academic staff working in the Faculties of Sport Sciences. The data were obtained from 208 academic staff working in Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman University. In order to measure the transformational leadership, the transformational leadership part of Bass and Avolio's "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" scale was used. In order to measure job satisfaction, the job satisfaction scale developed by Chang and Chang (2007) was used. For this study, descriptive statistics, pearson correlation, and regression analyses were used. According to the results of the analyses, it was found that transformational leadership had a significant and positive effect on job satisfaction ($\beta=,375$; $p<0,001$), and it had a power of explanation at 0.15 level. In other analyses, the effect of the sub-dimensions of transformational leadership on the internal satisfaction, which is one of the sub-dimensions of job satisfaction, was examined, and it was found that only the "intellectual stimulation" variable had a significant and positive effect on the internal satisfaction ($\beta=,302$; $p<0,05$). In addition, the effect of sub-dimensions of transformational leadership on external satisfaction, which is one of the sub-dimensions of job satisfaction, was examined, and it was found that only the "idealized influence (behavior)" variable had a significant and positive effect on the external satisfaction ($\beta=,335$; $p<0,05$). Considering that transformational leadership positively affects the job satisfaction of academic staff, it can be suggested that person who are managerial positions should implement transformational leadership more effectively in order to achieve higher performance of academic staff working in the Faculties of Sport Sciences.

Key Words: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Faculties of Sport Sciences, Academic Staff

1. GİRİŞ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamı, işletmelerin gelişmesinde ve hedeflerine ulaşmasında karşılaştıkları birçok güçlük başa çıkmasını zorunlu hale getirmektedir. Her sektörde olduğu gibi, üniversitelerin yer aldığı yükseköğretim kurumları arasındaki rekabet de gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla dinamik bir ortamda başarılı bir şekilde varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen yükseköğretim kurumları, yüksek standartlarda performans gösteren akademik personele ihtiyaç duyarlar. Akademik personeller, yükseköğretim kurumları içerisinde, rekabet avantajı sağlama açısından oldukça değerli konuma sahiptirler. Böylesine değerli konumda bulunan insan kaynaklarını verimli bir şekilde yönetebilen liderlere ve onların daha etkili liderlik stillerine ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik, akademik personelin iş tatminine katkıda bulunarak potansiyeline ulaşmasını, hatta var olan sınırlarını da aşmasını sağlayan önemli bir enstrümandır.

Hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte, fiziksel aktivitelerin ve sporun toplum üzerindeki ve ekonomik alandaki öneminin arttığı günümüzde daha da önem kazanan, sporcu ve spor eğitmenlerinin yetiştirildiği, spor biliminin üretilip ve geliştirildiği ve aynı zamanda üniversitelerin akademik bir birimi olan Spor Bilimleri Fakültelerini de diğer sektörlerden ayrı düşünmek mümkün değildir (Yıldız, 2007). Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin iş tatminini pozitif etkileyebileceği düşünüldüğünde, bu etki hem akademik personellerin hem de bağlı buldukları yükseköğretim kurumlarının performansını arttırabilecektir.

1.1. Problem

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini konuları bu çalışmanın alanını oluşturmaktadır. Literatürde, liderlik ve iş tatmini olguları yönetim alanında son yıllarda araştırmalara daha fazla konu olmaktadır. Bunun temelinde, çalışanların ve işletmelerin performansı, liderlik ve iş tatmininden doğrudan etkilenmesi yatmaktadır. Günümüzde rekabet üst düzeye ulaştığından işletmeler, çalışanlarının iş tatminini daha fazla artırmanın yollarını aramaktadır. İş tatminine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Liderlikte yeni yaklaşım olan dönüşümcü liderlik olgusu da iş tatminine etki edebilecek bir faktör olarak görülmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik

davranışının Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin iş tatminine hangi düzeyde etki edeceği bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin iş tatmini üzerine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Entelektüel uyarımın akademik personelin içsel tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₂: Entelektüel uyarımın akademik personelin dışsal tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₃: İlham vermenin akademik personelin içsel tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₄: İlham vermenin akademik personelin dışsal tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₅: İdealleştirilen etkinin (atfedilen) akademik personelin içsel tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₆: İdealleştirilen etkinin (atfedilen) akademik personelin dışsal tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₇: İdealleştirilen etkinin (davranış) akademik personelin içsel tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₈: İdealleştirilen etkinin (davranış) akademik personelin dışsal tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₉: Bireysel ilginin akademik personelin içsel tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₁₀: Bireysel ilginin akademik personelin dışsal tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₁₁: Dönüşümcü liderliğin akademik personelin iş tatminine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde dönüşümcü liderlik (Shin ve Zhou, 2003) ve iş tatmini (Clark, 1997) konularını ayrı ayrı ele alan araştırmalar oldukça fazladır. Dönüşümcü liderliğin iş

tatmini üzerinde etkisini inceleyen çeşitli sektörlerden araştırmalar bulunmaktadır. Okul öncesi öğretmenler üzerinde (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014), üretim işletmeleri çalışanları üzerinde (Eren ve Titizoğlu, 2014), konaklama işletmeleri üzerinde (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014) yapılan araştırmalar literatürden örnek olarak verilebilir. Bu araştırmaların tümünde dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminine anlamlı ve pozitif etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan, yükseköğretim kurumları içerisinde yer alan Spor Bilimleri Fakültelerinde her iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkinin Spor Bilimleri Fakülteleri bağlamında incelenmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik katılımcıların verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik unsurları dikkate alınarak Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Spor Bilimleri Fakülteleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Dönüşümcü Liderlik: Bireylerin kişisel ve mesleki yaşamlarında olumlu bir değişim yaratmak amacıyla enerji, vizyon ve dönüşüm odaklı bir liderlik tarzıdır.

İş Tatmini: Herhangi bir çalışanın iş yapmaktan duyduğu zevkten kaynaklanan olumlu, duygusal bir durumdur.

2. LİTERATÜR BİLGİLER

2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Lider ve liderliği konu eden yazılara M.Ö. 3000 yıllarından beri rastlanmaktadır (Gül, 2003:3). Bu kavramlar etimolojik olarak ele alındığında liderlik (leadership) sözcüğü, “ileri atıl, öl, başı çek, öne geç” gibi anlamlara gelen İngilizce “lead” fiilinden türemiştir. Yani lider, bir mücadelede grubunun başıdır ve liderlik öncülük yapmayı gerektirir (Erel, 2008:237). Oxford İngilizce Sözlüğü, lider sözcüğünü 1300’lü yıllara dayandırmakta, liderlik sözcüğü ise ilk kez 1900’lü yıllarda İngiliz Parlamentosu tutanaklarında geçmektedir (Bass, 1990:11). Liderlik sözcüğünün Türkçe karşılığı “önderlik” olarak önerilmiş, ancak “liderlik” olarak benimsenmiştir (Şişman, 2002:2). Liderlik konusu, hem Platon ve Sokrates gibi ilk Yunan filozoflarından hem de kütüphaneleri dolduran yönetim ve liderlik kitaplarının bolluğuna kadar yüzlerce yıldır ilgi çekici olmuştur. Bununla birlikte, liderliğin öneminin bilinmesine rağmen, onun gerçekte ne olduğu veya nasıl tanımlanacağı konusu belirsiz kalmıştır (Bolden, 2004:4). Burns (1978) de benzer şekilde “liderliğin dünyadaki en çok gözlenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biri olduğunu” belirtmiştir. Stogdill (1974), “liderlik kavramını tanımlamaya çalışanlar kadar liderlik tanımlarının olduğunu” söylemiştir (Van Seters ve Field, 1990:29). Fakat bu tanımlamalar liderlik olgusunun anlaşılmasında yeterli olmamış ve değişen çevre koşullarının da etkisi ile pek çok kuram ve liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Bolat, 2008:1). Günümüzde bile araştırmacılar liderlik konusuna odaklanmakta, alanla ilgili inceleme ve araştırmalarına devam etmektedirler. Yapılan çalışmalar liderlikle ilgili yeni yaklaşımları gündeme getirmiş ve liderliğin çağın koşullarına göre anlaşılmasını sağlamıştır (Güney, 2012:337).

Liderlik, örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı karmaşık ve çok yönlü konulardan biridir (Van Seters ve Field, 1990:29). Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe en çok ele alınan kavramlardan biri olmuştur. Liderlik konusunun bilimsel anlamda ilk araştırmalarının yapılması “Klasik Yönetim Kuramı” dönemine kadar uzanmaktadır. Fakat literatürde liderlik kuramları (özellik, davranışsal ve durumsal) olarak bilinen üç temel yaklaşımın 1980’li yıllara kadar “örgütsel lider ve liderlik” şeklinde ifade edildiği bilinmektedir. Daha sonra bu kavramların anlamları günümüze doğru çok büyük bir değişim göstermiştir. Günümüzde, “örgütsel liderlik”

kavramı yerine “yönetim ve yöneticilik” kavramı kullanılmaktadır. “Lider ve Liderlik” kavramlarının daha çok “reform, inovasyon” gibi uygun sistemler yaratarak değişim ve yenilik çerçevesinde değerlendirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:25). “Lider ve Liderlik” kavramları görünümü 1980’li yıllardan günümüze doğru çok hızlı değişiminde; “reform, inovasyon ve değişimi oluşturacak sistemlerin sağlanması” gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir (Sığı, 2012:94). Dolayısıyla liderlik kavramı, örgütsel davranış ve yönetim alanında olduğu gibi geçmişten günümüze kadar her alanda güncelliğini koruyan ve halen ele alınan bir kavramdır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007:180). Liderlik sadece yönetim alanında değil spor, sosyal, siyasi ve ekonomi gibi birçok alanda kullanılan bir kavramdır. Bu nedenle liderliğin tek bir alana indirgenemeyeceği gibi tek bir tanım olarak karşımıza çıkması da mümkün değildir (Özkaynar, 2017:13). Yaklaşık yüzyıllık bir dönemde benimsenen liderlik tanımları birbirine benzememektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekildedir:

- Stogdill ve Shartle (1948) liderliği “liderlik, hedef odaklı grup faaliyetlerine katılan kişiler arasındaki etkileşim süreci” olarak tanımlamıştır.
- Stogdill (1950) liderliği “bir grubun önceden belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmak için takipçilerini etkileme süreci” olarak tanımlamıştır.
- Stogdill’in liderlik konusundaki görüşlerini benimseyen Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961) liderliği “belirli hedeflerin başarılması için, belli bir durumda ortaya koyulan ve bir iletişim sürecini içeren kişilerarası etkileşim” şeklinde tanımlamıştır.
- Zaleznik (1977) liderliği “liderlik diğer insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güç kullanmayı gerektirir” şeklinde tanımlayarak liderliğin etkisinin yönünü vurgulamıştır.
- Burns (1978) liderliği “liderlerin koydukları amaçlara erişebilmek için sosyal, siyasal ve benzeri güç kullanarak takipçilerini eyleme geçirme süreci” olarak tanımlamaktadır.
- Kotter (1988) liderliği “bir grup veya grubu, çoğunlukla zorlayıcı olmayan yollarla bir yönde hareket etme süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, liderlerin zorlayıcı (kuvvet, güç vb.) yöntemlerin kullanımı yerine onları

gönüllü olarak takip eden bir grup veya bazı gruplar olmalıdır. Böylelikle liderlik kavramına yeni bir görünüm kazanmasını sağlamıştır.

- Bass (1990) liderliği “liderin başkaları üzerinde sadece bir etki süreci değil, aynı zamanda katılan herkes tarafından etkilenebilecek bir etkileşim süreci” olarak tanımlamıştır.
- Kouzes ve Posner (1995) ise “liderlik, ortak hedefler için mücadele etmek isteyenleri harekete geçirme sanatıdır” şeklinde ifade etmiştir.
- Rost (1997) liderliği “liderlik, ortak amaçlarını yansıtan gerçek değişiklikler amaçlayan liderler ve ortak çalışanlar arasında etkili bir ilişkidir” olarak tanımlamıştır.
- Vroom ve Jago (2007) liderliği “insanları büyük şeyleri başarmak için işbirliği içinde birlikte çalışmaya motive etme süreci” olarak tanımlamaktadır.
- Tekin (2009) liderliği “liderlik, belirlenen hedefler yönünde diğer kişi ya da grubu etkileyebilme” olarak tanımlamıştır.
- Yukl (2010) liderliği “belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin nasıl yapılması konusunda anlaşarak bireysel ve kolektif çabaların kolaylaştırılması amacıyla başkalarını etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır.
- Northouse (2010) liderliği “bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreç” olarak tanımlar.
- Carlyle (2011) liderliği “diğer insanlar üzerinde güç ve etkiye sahip olmak için karizmalarını, zekâlarını, bilgeliklerini ve siyasi becerilerini kullanabilen istisnai kişiler veya kahraman” olarak tanımlamıştır.
- Yıldız (2017) ise liderliği “belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kişinin (lider) diğer kişileri (üyeleri/astları/çalışanları) etkilemesi süreci” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen liderlik tanımlarının ana temasının, “liderliğin kendilerine tanınan bazı nitelikleri ile grupla etkileşmesi ve takipçileri harekete geçirme süreci” olduğu görülmektedir. O zaman liderlerin kullandığı etkileme sürecine bakılması gerekmektedir (Tabak ve Sığı, 2015:379):

$$\text{Liderlik} = f(\text{Liderin kendisi}, \text{Takipçileri}, \text{Koşullar})$$

Dolayısıyla liderlik; yukarıda belirtilen fonksiyonun birleşiminden meydana gelen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Soylu vd., 2007:181). Liderlik, diğer birçok önemli organizasyonel, sosyal ve kişisel süreçlere değinen karmaşık bir olgudur. Bu, insanların zorlama yoluyla değil kişisel motivasyonla grup hedeflerine doğru çalışmaya ilham verdiği bir etki sürecine bağlıdır (Bolden, 2004:5). Liderlik iki olgunun (*etkileyen ve etkilenen kişi*) bağlantısı ile ortaya çıkan bir kavramdır (Yıldız, 2017:49). Sonuç olarak; belirli bir amaç için bir araya gelen kişileri amacına ulaştırma işine liderlik; bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanarak amaca ulaştıran kişiye de lider denilmektedir (Başaran, 2016:410-411).

2.1.1. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları

Liderlik ve güç kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir. Liderlik uygulamalarında güç önemli bir rol oynamıştır. Liderlik güç demektir. Liderliğin güçsüz olarak algılanması düşünülemez. Liderlik, gücün kullanılmasıdır. Bu nedenle liderler, başkalarını etkilemek için gücü, etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel gücün uygun temellerini geliştirmelidir (Zogjani ve Llaci, 2014: 92). Güç, “bir tarafın başka bir tarafın davranışını, tutumlarını, fikirlerini, amaçlarını, gereksinimlerini değiştirmeye ya da kontrol etme yeteneği” olarak tanımlanır. Bu tanım, güç üzerine yapılan araştırmanın, bir bireyin (lider) başka bir birey (takipçi) üzerindeki etkisi ile sınırlı olduğunu belirtir (Afzalur Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001:192). Araştırmacılar, liderliğin tanımını yaparken onu, belli bir durumda başkalarını etkileme hareketi olarak ifade etmektedirler. Bu nedenle etkileme sözcüğü bize gücü belirtmektedir. Güç, tarafların davranışlarını etkilemede kişinin yeteneğini açıklar (Efil, 2013:174). Liderlik, takipçilerin aktif rol oynadığı, aynı zamanda liderleri etkilediği ve onların etkilendiği karşılıklı bir ilişkidir (Zogjani ve Llaci, 2014: 93). Liderler, liderlik süreci içerisinde takipçileri etkilemek için çeşitli güç kaynaklarını kullanırlar (Yıldız, 2017:49). İlk defa French ve Raven (1959) tarafından liderlerin takipçilerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını yasal, zorlayıcı, ödüllendirme, bilgi/uzmanlık ve karizmatik/ benzetim gücü olarak beş kategoride sınıflandırmıştır (Moorhead ve Griffin, 2001: 301-302, Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74; Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar, 2016:495). Gücün, pek çok farklı kaynağı bulunmaktadır. Üstlerin ve astların sahip olduğu güç kaynakları da bu anlamda farklılaşmaktadır. Bunlar bireyle örgüt arasında örgütsel güç olarak adlandırabilecek resmi bir sözleşmeye veya kişisel

güç olarak adlandırılabilirler kişilerarası ilişkiye dayalı olabilmektedir (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995:493).



Şekil 1. Liderliğin Etki / Güç Kaynakları
Kaynak: Mullins, 1996:306

2.1.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir kişinin örgüt içinde yer aldığı pozisyon nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bu onun meşru olan yasal gücünden veya örgüt içinde genellikle “resmi otorite” olarak adlandırılan yetkisinden kaynaklanmaktadır (Lunenburg, 2012:2; Olmstead, 2000:95). Yani liderlerin örgüt içinde bulunduğu mevkisinden kaynaklı sağladığı güçtür. Takipçiler yasal gücü legal olarak gördüklerinden dolayı liderin bu gücünden etkilenirler (Yıldız, 2017:49). Yasal güç, emri altındaki bireyleri etkileyen veya emrine uygun olan sosyal normlardan kaynaklanmaktadır. Raven yasal gücü; yasal pozisyon gücü, yasal karşılıklılık gücü, yasal eşitlik gücü ve yasal sorumluluk gücü olarak ele almaktadır (Raven, 2008:4):

- **Yasal pozisyon gücü:** Yasal pozisyon gücü iktidarın en belirgin biçimidir ve resmi veya gayri resmi sosyal yapıda üstün bir konumda olan bir denetçi veya daha üst düzeyde askeri güvenlik görevlisi gibi bir görev alanına sahip insanlara itaat etmemizi gerektiren bir toplumsal normdan kaynaklanmaktadır.
- **Yasal karşılıklılık gücü:** Yasal karşılıklılık gücünde eğer yönetici astı için yararlı bir şey yaparsa, ast da buna karşılık verme yükümlülüğü hissedecektir.
- **Yasal eşitlik gücü:** Kişinin çok çalıştığı halde hakkını alamayan veya görmüş olduğu hakaretlerden dolayı bunu telafi etmek için bir şeyler yapmaya hakkınızın olmasıdır.

- **Yasal sorumluluk gücü:** Bu “sosyal sorumluluk” normuna göre, kendisine ya da bize bağımlı olan diğer kişilere yardım edemeyen gruplara yardım etmek için yükümlülüğümüzün olmasıdır.

2.1.1.2. Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, kişinin almak istediği şeyleri sağlayarak başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012:3). Liderin veya yöneticinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur (Deniz ve Çolak, 2008:307). Liderin örgüt kaynaklarını dağıtma yetkisinden kaynaklanan ve ast arzu ettiği biçimde davrandığında ona sunduğu veya sunabileceği ödüllerle gücünü hissettirmesidir (Çalışkur, 2016:35). Üstlerin astları ödüllendirebileceği durumlar olduğu gibi astların da üstlerini ödüllendirebileceği durumlar vardır. Örneğin astın iyi bir proje hazırlaması, bu tür ödüllendirme gücü içerisinde sayılabilmektedir (Karaman, 2006:51). Aynı şekilde astlar, başarıları ile üstlerini daha başarılı kılarak onu ödüllendirmektedirler. Ödül gücünün etkisi, daha çok gücün kullanıldığı zamanın ve ortamın özelliklerine göre farklılaşabilir. Bununla birlikte astın iyi niyetine ve samimiyetine bağlı olarak üstün bu ödüllerden sağladığı tatmine göre de değişebilmektedir (Açıkalın, 1993:185). Sözü edilen ödüller içinde, maaş artışı, ek ücret, yükselme fırsatları, sorumlulukların artması, prestij sağlama, iltifat etme, değer, takım içinde onurlandırma gibi pekiştireçler kullanılabilir (Meydan ve Polat, 2010:131).

2.1.1.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, bir kişinin başkalarının davranışlarını, onları cezalandırarak veya bunu yapmak için algılanan bir tehdit oluşturarak etkileme yeteneğidir. Örneğin, çalışanlar korku veya ceza tehdidi nedeniyle bir yöneticinin direktifine uyabilirler (Lunenburg, 2012:3). Zorlayıcı güç, çalışanlar işlerini veya görevlerini yerine zamanında getiremediklerinde liderler onları cezalandırma kabiliyetine sahip olduğunu idrak eder. Fakat zorlayıcı gücün geçerli olabilmesi için cezaların yaptırımlarına ve yapılması istenilmeyen hareketlerin engellenmesi gerekmektedir (Özdemir, 2015:600). Çalışanlar istenmeyen hareket ve davranışlarda bulunması durumunda yönetici onları cezalandırabiliyorsa caydırıcı özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Bayrak, 2001:30). Lider, zorlayıcı gücü seçmesi durumunda adil ilkesini ihmal etmeden, doğru zorlayıcı aracını kullanabilmesi sağlanmalıdır (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014:29). Liderler

örgüt içerisinde çeşitli zorlayıcı araçları kullanarak (uyarı, kınama, maaş kesme, terfi olanaklarını engelleme, tenzili rütbe gibi uygulamalarla) takipçilerini etkilerler (Yıldız, 2017:50). Dolayısıyla ödül gücün, karşıtı olarak da görülür (Titrek ve Zafer, 2009:661).

2.1.1.4. Uzmanlık Güç

Uzmanlık gücü, kişinin tanınmış bilgi, beceri veya yetenekleri nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012:3). Liderin alanına (işine) ilişkin bilgisini ve yeteneğini kullanması sonucu meydana gelen güç türüdür (Yıldız, 2017:50). Bu güç türünde, takipçilerinin verilen görevleri yerine getirirken ilgili alanlarda uzmanlık bilgisi, beceri ve deneyim gibi niteliklere sahip olmasıdır. Bir alanda uzman olan lider, takipçilerini kendi tavsiyeleri yönünde yönlendirecektir. Nitekim alt yönetim kademesinde çalışan kişilerin uzmanlık gücünün yüksek olması beklenirken, üst düzey yönetim kademesinde çalışan liderlerin de teknik alanlardaki uzmanlık güçlerinin takipçilerine göre daha az olacağı beklenebilir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014:180). Örneğin doktorların uzmanlığa, özel becerilere, bilgiye ve dolayısıyla uzmanlık gücüne sahip olduğu kabul edilmektedir. Çoğu kişi doktorlarının tavsiyelerine uyar. Uzmanlar, örgütün en alt kademesinde olsalar bile güç sahibi olurlar (Lunenburg, 2012:3).

2.1.1.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin ya da yöneticinin sahip olduğu kişiliği ve kişilik özelliklerini ifade eder (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:118) ve sahip olunan bu özelliklerle takipçilerini etkileme gücü ile açıklanabilir. Liderin karizmatik gücü, takipçilerin kendisine duyulan hayranlığın veya kendisiyle özdeşleştirme derecelerinin artmasıyla ilgilidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76).

2.1.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Lider ve yöneticilik arasında farklılıklar bulunmasına rağmen örgütlerde her ikisine de ihtiyaç vardır ve bu olgular birbirinden farklı olmasına rağmen zıt ilişkiler içinde değildir. Örgütün geçmişten taşıdığı davranış ve norm kalıpları olacağı için mevcudun devamına yönelik eylemleri sürdürmesi gerekir. Bu yüzden daha korumacı ve kuralcı bir yanı olan bu eylemler daha çok yöneticiler tarafından sürdürülen otonom sistemlere benzetilebilir. Diğer yandan örgütün geleceğine, beklentilerine, yeniliğine ve

değişimine yönelik davranışlar ya da uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların kaynağı ise liderlik kurumudur. Yöneticilik geçmişin devamı ile şimdi arasında bir köprü olarak yer alırken, liderlik kurumu da daha çok geleceğe odaklanmıştır. Kısacası yöneticilik, örgüt kültürünün mevcut ya da çoğunlukla devamlılığını sağlarken liderlik, örgüt kültürünü geliştirip değiştirmeye yöneliktir (Doğan, 2018:10). Lider ve yönetici arasındaki bir diğer fark ise lider uzun dönemli bir perspektife sahipken, yönetici nispeten kısa dönemli bir perspektife sahiptir. Liderler daha çok çalışanların seçimlerini ve seçeneklerini genişletmek ile ilgili iken, yöneticiler kontrol ve diğer çalışanların seçimlerini sınırlandırmakla ilgilidir. Liderler çalışanların karşılaştıkları problemler karşısında çözüm yolları bulmaları için onları motive edip ilham verirken, yöneticiler de çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları problemlerini çözer (Williams, 2010:533).

2.1.3. Liderlik Kuramları

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, liderlik kuramları dört ayrı sınıfa ayrıldığı görülmektedir. Bunlar (Yeşil, 2016:160):

- Özellikler dönemi (1940 öncesi)
- Davranış dönemi (1940–1960)
- Durumsallık dönemi (1960-1980)
- Modern liderlik dönemi (1980-günümüze kadar)

Geleneksel liderlik kuramlarını (özellikler, davranışsal ve durumsallık) üç ayrı başlık altında toplamak mümkündür.

2.1.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlik alanında geliştirilen ilk yaklaşım olarak bilinen özellikler kuramıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Kuramın ilk çalışmaları, askeri ve siyasi yöneticiler üzerinde yapılan liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır (Şişman, 2002: 5). Bilhassa 1800’li yılların sonu ile 1940’lı yıllar arasındaki dönemde kendinden söz ettiren bir kuramdır. Aynı zamanda “Büyük adam teorisini ” oluşturan “Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?” sorusuna verilen “Liderler, lider olarak doğar.” cevabı özellikler kuramının yapısını oluşturur ve (Bayram, 2013:13) onları başkalarından ayıran hem fiziksel özelliklere hem de yeteneklere sahiptir (Yukl, 2002:12). Özellikler kuramı, etkin liderliğin kaynağını lider özelliklerinde (kişisel ve

öznel) aramış, bu nedenle de kişilik özelliklerine ve bireye odaklanmıştır. Özellikler Kuramının “*Liderlik = f (Lider Özellikleri)*” şeklinde formüle edilmesi mümkündür (Doğan, 2018:14). Liderin özelliklerini açıklayan ve sahip olduğu niteliklerin onu üstün kıldığı esasına dayanarak genel olarak lideri tanımlayan kuramdır (Fındıkcı, 2009: 61). Bu kurama göre bir yöneticinin lider olabilmesi için, hem fiziksel ve hem de kişilik nitelikleri bakımından kendilerini başkalarından farklı kılan özelliklere sahip olmaları sayesinde oluşmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 11-12). Fakat etkili liderlik için sahip olunması gereken özellikler konusunda ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Çalışmacıların üzerinde tartıştıkları, ancak fikir birliğine varamadıkları lidere ilişkin özellikler dört kategori de incelenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:296):

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, kilo, vücut, sağlık ve görünüm vb.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, iç görü, inisiyatif alabilme, kararlılık, sorumluluk alabilme, girişimcilik ruhu, risk üstlenebilme kendini geliştirmeye önem verme, vizyon sahibi olma vb.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme ve motive etme yeteneği, başarıma duygusunun yüksekliği, hırs vb.
- **Sosyal Özellikler:** İletişim yeteneği ve yetkinliği, arkadaş canlısı- sevecen kişilik, güvenilirlik, dışa dönük sosyal yapı vb.

2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının liderliğin özelliklerinden başka yönüne değinmemesi yüzünden eksik kalması ve yapılan incelemeler sonunda araştırmacıların liderlik davranışlarının liderlikte önem teşkil ettiğini söylemeleri üzerine davranışsal kuramın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Düzer, 2012:229; Gürüz ve Gürel, 2006:296). Lider Davranış Kuramı (stil veya tarz teorisi) liderlerin takipçilerine karşı sergiledikleri davranışlara odaklanmıştır. Bu halde, “*Liderlik = f (Lider, Takipçiler)*” biçiminde formüle edilerek açıklanabilir (Doğan, 2018:15). Bu kuramda etkili liderlerin davranışlarının, etkili olmayan liderlerin davranışlarından farklı olduğunu belirtilmiştir. Bu kuramda yapılan araştırmalarda liderin iki ana davranış gösterdiği uygulamalı çalışmalarda desteklenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda liderlerin işe yönelik ya da ilişkiye yönelik tarza sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Liderin çalışanlarına odaklı olmasının yani ilişkiye yönelik olduğu kadar en az işe yönelik olmasının da önemli olduğu belirlenmiş

fakat bu konuda net bir sonuca ulaşamamıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013:224). Davranışsal yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları, 1940 yıllarının sonlarında, liderlerin davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların sonucunda en geniş ve en yaygın bir şekilde ele alınan davranış modellerini oluşturmuştur. Çalışmada binden fazla boyut ele alınmış ve araştırmacılar tarafından belirlenen en fazla iki liderlik davranış boyutuna kadar indirgenmiştir (Robbins ve Judge, 2013a:380). Bunlar kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (initiating structure) olmak üzere iki boyut ortaya çıkmıştır. *Kişiyi dikkate alma*, liderin güven ve saygı uyandırması, onların amaçları ve arzularıyla ilgilenmesi gibi beşeri faktörleri kapsamaktadır. Kısacası bu boyutta izleyicilere ağırlık verilmektedir. *İnisiyatif* (işe ağırlık verme) boyutu ise, yapılması istenen amacın doğru bir şekilde ve zamanında tamamlanması için bir takım süreçlerden oluşan uygulama, iletişim ve kontrol içeriğine sahip davranışları kapsamaktadır. Bu boyutta işe ve işin tamamlanmasına önem verilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:308). Bu araştırmalarda kullanılan ilk ölçekler lider davranışlarının farklı taraflarını ifade eden 1800'den fazla maddeyi kapsayan bir listeden meydana gelmektedir. Listede oluşan uzun maddelerden 150 soruluk bir ölçek oluşturuldu ve "Lider Davranışı Betimleme Ölçeği" (LDBÖ) olarak adlandırıldı. LDBÖ eğitim, askeri ve endüstriyel ortamlarda yüzlerce kişiye dağıtıldı ve sonuçlar belli bazı davranış gruplarının liderlerde tipik olduğunu gösterdi. Stogdill (1963) (altı yıl sonra) LDBÖ'nün kısaltılmış bir versiyonunu yayınladı. LDBÖ-XII olarak da bilinen bu yeni form, liderlik araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan araçlardan biri oldu (Northouse, 2014:76). Bu iki davranış birbirinden bağımsızdır. Bir liderde her ikisi de yüksek olabilirken, biri yüksek diğeri düşük de olabilir. Bu çerçevede dört lider davranışı belirlenmiştir. Bu liderlik davranışları Tablo 1'de görmek mümkündür (Tabak ve Sığı, 2015:389).

Tablo 1. Dört Liderlik Davranışını Gösteren Ohio Modeli

BİREYSEL İLGI	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme I	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme II
	Az ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme III	Az ilgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme IV
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Kaynak: Zel, 2001:103

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmalarının sonuçları şu şekildedir (Güney, 2007:363):

- Anlayış davranışının yüksekliği, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltmakta, iş tatminini artırmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçiren ve inisiyatifli esas alan davranışların daha fazla olması, takım üyelerinin performansını arttırmaktadır.
- Takipçilerin üstleriyle ilişkisi düşük olduğunda ise, lider otoriter yapıda olacaktır.

Ohio araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nin oluşumuna ışık tutmuştur (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000:288).

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Sosyal Araştırmalar Enstitüsünden Rensis Likert ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, takım üyelerinin iş tatminini ve takımın verimliliğini sağlayan etkenlerin neler olduğunu incelemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Budak ve Budak, 2009:400). Bu araştırmaların sonucunda, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına paralel gösterecek *işgörene-dönük liderlik* ve *işe-dönük liderlik* olmak üzere iki boyut belirlenmiştir. *İşgörene-Dönük Liderlik*; bireyler arası ilişkilere değer veren, işgören gereksinimlerini dikkate alan ve takım üyeleri arasında bireysel farklılıkların olabileceğini kabul eder. *İşe-Dönük Liderlik ise*; işin teknik ya da göreve ilişkin yapılarına önem gösteren, dolayısıyla takım üyelerini ve görevlerini yerine getirmeye çalışanlar için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır (Güney,2007:363-364). Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarına göre, işgörene yönelik liderlik tarzının daha yüksek düzeyde iş tatmini ve verimlilik sağlayacağı ortaya çıkmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013:16). Ohio State ve Michigan

Üniversiteleri çalışmaları takipçilerin memnuniyet ve verimlilik düzeylerini arttırmak noktasında liderlerin görev ve sağlamış oldukları sosyal ilişkiler çerçevesinde araştırmacılara en uygun kombinasyonu bulmak için yöneltmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2013:309).

2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak, bu iki çalışmadan elde edilen davranışsal liderlik boyutlarıyla büyük benzerlik gösteren yöneticilerin davranışlarını açıklamada kullanılabilir "Yönetim Tarzı Matriksi" modelini Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı tarafından bir yapı geliştirilmişlerdir (Eren, 2004:296; Şimşek ve Şerif, 2008:16). Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmalarının davranışsal boyutlarından hareket ederek *insana ilgi* ve *üretime ilgi* olmak üzere iki tutumsal boyut açıklamışlardır. *İnsana ilgi* boyutu, takipçilerin ve onların gereksinim ve tatminlerini önemseyen ve diğer davranışsal kuramlarındaki anlayış ya da işgörene-dönük bir liderlik tarzıdır. *Üretime ilgi* boyutu ise, insan ögesinden ziyade daha çok yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Güney, 2007:364). Grafik üzerinde yöneticilerin beş yönetsel davranış kalıbı oluşturmaktadır. Bu davranış kalıpları insana veya üretime yönelik olmasının yanı sıra yönetsel davranışın bu iki temel unsuru grafik üzerinde eşit puana sahiptir (Saruhan ve Yıldız, 2013:310) (Şekil 2).

Yüksek	1,9							9,9
	Kulüp liderliği				Takım liderliği			
İnsana İlgi								
				5,5				
	Orta yolcu liderlik							
Düşük	Cılız Liderlik				Görev liderliği			
	1,1							9,1

Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
Kaynak: Yıldız, 2017: 54

Blake ve Mouton'un kuramı özetle şöyle açıklanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2013:311-312):

- **Cılız Liderlik (1,1):** *Zayıf liderlik* olarak da adlandırılan bu diyagramda insan ve üretim miktarıyla ilgilenmemektedir. Lider takipçisine ne yapması gerektiğini söylemekte fakat gerisine karışmamaktadır. Kısacası bu yönetim tarzında sorumluluk vermeme söz konusudur. Lider çalışanlarla olan ilişkileri asgari düzeyde tutmakta ve kendisine iletilen sorunlarla ilgilenmemektedir.
- **Görev Liderliği (9,1):** Aşırı derecede üretime yönelik olan bu diyagram aynı zamanda *görev yönetimi* olarak da ifade edilir. Lider, burada üretim miktarını gerçekleştirmeye çok önem verdiği için tek başına verdiği kararlara çalışanların doğru veya yanlış yapmalarını bekler, gerekirse onları cezalandırır. Çalışanların kendi fikirlerini eleştirmelerini ise, itaatsizlik olarak değerlendirir. Bu yönetsel davranış kalıbının, kısa dönemde üretim miktarı artışına neden olabileceğini açıklamaktadır.
- **Kulüp Liderliği (1,9):** Taşra kulübü liderliği olarak adlandırılan bu diyagramda insana beklenildenden daha fazla önem verilmektedir. Çalışanlar cesaretlendirilmekte, desteklenmekte ve ellerinden geleni yaptıklarına inanıldırıldığı için genellikle yaptıkları hatalar görmezden gelinmektedir.
- **Orta Yolcu Liderlik (5,5):** *Yolun yarısı* olarak adlandırılan bu diyagramın en önemli özelliği istenilen düzeyde üretim miktarının sağlanması için çalışanlara yeterli düzeyde baskı yapmaktır. Lider, motivasyonu attırmak için belli bir miktarda ödün vermekte, adil ama değişmez özellikte bir standardı yakalamak ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların kabiliyetlerine güvenmektedir.
- **Takım Liderliği (9,9):** Ekip veya takım liderliği olarak adlandırılan bu diyagramda liderler, sorunlara en doğru ve en etkin çözümleri getirmeye gayret ederler. Çalışanların beklentilerinin, işyeri ortamında ve başkalarıyla çalışarak elde edileceği ifade edilmektedir. Liderler, çalışanların kendi çıkarlarına neyin çok uygun olduğunu iyi bildiklerinden onları denetlemeye ve yönlendirmeye ihtiyacı olmadıklarını varsaymaktadır.

Blake ve Mouton en az etkili olan liderlik tarzının cılız liderlik olduğunu öne sürmüştür. Bu tarzda lider ne üretime ne de insana yeterince odaklanmaktadır. Buna karşılık en etkili liderlik tarzının ise takım liderliği olduğunu vurgulamışlardır. Burada

bireylere yüksek derecede öncelik verilir, aynı zamanda yüksek derecede üretime odaklanılır. Kazan kazan anlayışının yer aldığı bu tip liderlikte bireylerin beklentileri karşılanmak suretiyle motivasyonları artırılır, bu sayede yüksek üretim elde edilir (Ledlow ve Coppola, 2011:66-67).

2.1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

1960'lı yıllarında, Douglas McGregor tarafından çıkarılan ve geliştirilen X ve Y kuramlarıdır. X kuramı, insanların tembel ve bencil olduğunu, hırslı olmadığını, yenilikten hoşlanmadığını, verilen görevi yerine getirmede yetersiz ve sorumluluk almaktan hoşlanmadıklarını ifade eder. X kuramı, çalışanların karamsar varsayımları üzerine kurulmuştur. Y kuramı, insanların kendilerinin ve çevrelerinin pasif şekillendiricileri yerine aktif olduklarını savunur. Çalışmanın oyun ya da dinlenme kadar doğal olduğunu, insanların içsel olarak tembel olmadıklarını, deneyimin sonucu olarak bu hale geldiklerini ifade eder. İnsanların potansiyelleri doğrultusunda sorumluluk almayı bilir ve öğrenirler. İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda öz yönetim ve kontrol uygularlar (Aithal ve Kumar, 2016:803). Douglas McGregor'ın yaklaşımına göre, daha başarılı bir örgüt için liderler, uygun ortamlar yaratarak çalışanlardaki potansiyelin gelişimine katkı sağlarlar (Newstrom ve Davis, 2001:31).

2.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Amerikalı bir sosyal psikolog olan Rensis Likert (1903-1981), 1949 yılında Michigan Üniversitesine bağlı Sosyal Araştırma Enstitüsü'nü kurmuştur. İşletmelerde çalışanların davranışlarını inceleyen araştırmalara, 1969 yılına kadar öncülük etmiştir. Emekli olduktan sonra, işletme yönetimiyle ilgili görüşlerini aktarabilmek amacıyla kendi adını taşıyan bir dernek kurmuştur ve eşi Jane Gibson Likert de çalışmalarına destek sağlamıştır. Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamını sürdüren bir modeldir. Dört boyuttan oluşan bu yaklaşım, bir yönüyle *kişiyeye yönelik* davranışların diğer yönüyle de *işye yönelik* davranışların bulunduğu bir doğru üzerinde yer alır (Saruhan ve Yıldız, 2013:162). Bunlar; Sistem-1 "İstismarcı Otokratik", Sistem-2 "Yardımsever Otokratik", Sistem-3 Katılımcı ve Sistem-4 ise "Demokratik" şeklinde ayrılmaktadır (Koçel, 2011:582):

- **İstismarcı Otokratik (Sistem-1)**, liderlik tarzında yetkiler yöneticilerde toplanmıştır. Yöneticiler kararları verir ve yöneticilerin çalışanlarına güveni

yoktur. Çalışanlarını motive etme aracı olarak korkutma ve cezayı kullanırlar. Çalışanlarla yönetici arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu sömürücü anlayışa dayalı liderlik davranışını gösterir.

- **Yardımsaver Otokratik (Sistem-2)**, yine kararları veren yöneticidir fakat işlerin yürütülmesinde bir dereceye kadar takipçilerine özgürlük tanır ve babacan tavırlı bir otoriterdir. Liderin, diğer çalışanlara güveni vardır fakat sağlam değildir. Çalışanlarını motive etmek için gözdağı, ceza ve bazen de ödül sistemini kullanır. Yöneticiler çalışanlarla ara sıra ilişki kurar.
- **Katılımcı Lider (Sistem-3)**, liderin takipçilerine olan güveni yüksektir, onların fikirlerini önemser ve işlerin nasıl başarılacağı konusunda alınacak kararlarda takipçilere de danışır. Alttan üste doğru iletişim tercih edilir ve ödüllendirme yoluyla motivasyon ağırlık kazanmaktadır.
- **Demokratik Lider (Sistem-4)**, lider yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmıştır ve çalışanlar kendi davranışlarını kendileri denetler. Alınacak kararlar, takipçilerin katılımıyla sağlanır ve lider ile takipçi arasındaki ilişki çok yönlüdür (Can, 2005:263).

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler ve davranışsal liderlik kuramları, liderlik sürecinin anlaşılmasında göz ardı edilemeyecek katkılar sağlamış fakat değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirmesi durumunu açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu durumda liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni olan *koşullar* değişkeni önem kazanmaya başlamış ve liderlik olayının oluştuğu koşulların da liderlik sürecinde önem taşıdığı için ağırlık verilmeye başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:21) ve bu süreç; $Liderlik = f(Lider, Takipçiler, Koşullar)$ biçiminde belirtilmektedir (Koçel, 2013:583). Bu kuram içerik olarak, tek ve en iyi liderlik tarzının olmayacağını ve liderin davranışlarının şartlara göre değişebileceğini savunmuştur (Akyıldız ve Turunç, 2013:224). Aşağıda bu alanda yapılan araştırmalar açıklanacaktır.

2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler, lider etkililiği konusunda çalışmalar yapmış ve durumsallık yaklaşımları arasında en çok tanınan modellerden birisini oluşturmuştur. Fiedler'e göre, "ideal" bir lider türü yoktur ve bu nedenle liderin her durumda yaratılan ihtiyaca göre davranması

çok etkili olacaktır (Ghazzawi, Shoughari ve Osta, 2017:103). *Grup performansı = f (liderlik tarzı, ortam özellikleri)* şeklinde ifade edilir (Tabak ve Sığrı, 2015:396). Liderlik tarzı en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeği ile ölçülür. İkili üç durumsal değişkenin birleşimi, “liderin grup üyelerini etkilemesini kolaylaştıran veya zorlaştıran” durumsal uygunluğu temsil eden sekiz hücreli bir ölçek oluşturmuştur (Fiedler, 1967:114). Lider, boyut uygunluğunun ilk hücre için çok elverişli durumu temsil eder; sekizinci hücre ise en az elverişli durumu temsil eder. Böylece, çok elverişli bir durumda lider-üye ilişkileri iyidir, görev yapılandırılır ve güç pozisyonu güçlüdür; en az elverişli bir durum kötü lider-üye ilişkileri, yapılandırılmamış bir görev ve zayıf bir güç durumu ile temsil edilir (Bar-Tal, 1989:79). Fiedler, bir yönetim görevinin durumunu tanımlayabilecek üç durumun olduğunu ifade eder (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003:8):

- **Lider üye ilişkileri:** Lider ve çalışanlar ne kadar iyi geçinir?
- **Görev yapısı:** İş yüksek yapılandırılmış mı, oldukça yapılandırılmamış mı, yoksa aradaki bir yerde mi?
- **Liderin gücü:** Lider ne kadar yetkiye sahiptir?

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
DURUMUN ELVERİŞLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİ TARZI		Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev
LPC PUANI		DÜŞÜK LPC / ORTA LPC			YÜKSEK LPC			DÜŞÜK LPC	

Şekil 3. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

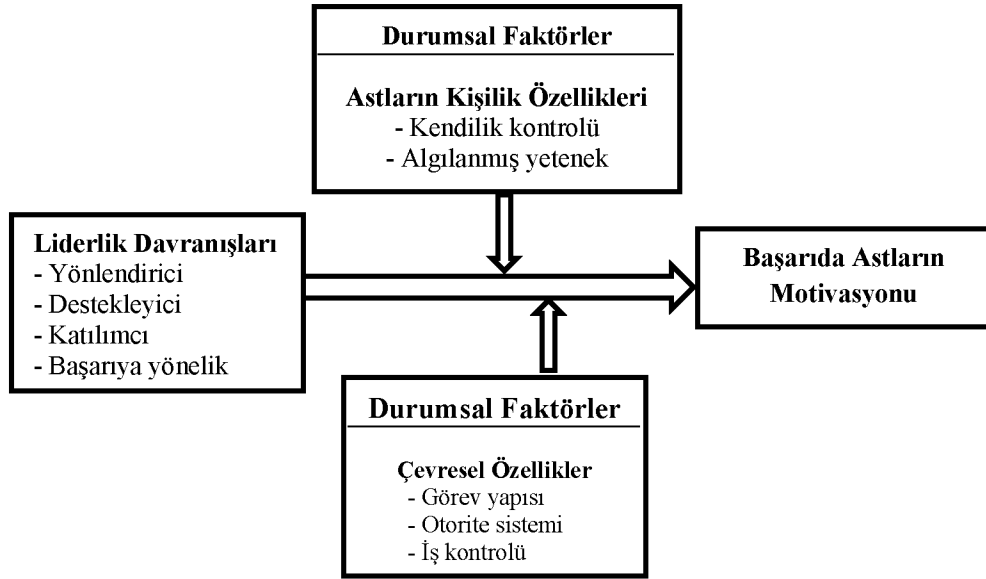
Kaynak: Fiedler, 1978:122

Liderler, ilişki odaklı veya görev odaklı olup olmadıklarına göre derecelendirilmiştir. Görev odaklı yöneticiler, iyi lider-üye ilişkileri, yapılandırılmış görevler ve zayıf veya güçlü pozisyon gücü olan durumlarda daha iyi yapma eğilimindedir. İlişki odaklı

liderler diğer tüm durumlarda daha iyisini yaparlar. Bu nedenle, belirli bir durum, farklı bir tarza sahip bir lider veya farklı bir durum için farklı bir tarza sahip olabilecek bir lider gerektirebilir (Bolden vd., 2003: 8). Liderin güç konumu, yöneticinin, örgütün takipçilerini yönlendirmek, ödüllendirmek ve cezalandırmak amacıyla kendisine verdiği güç veya yetkinin miktarını ölçer. Liderlerin konumlandırma gücü, çalışanların karar alma gücünü ortadan kaldırmaya (elverişli) veya arttırmaya (elverişsiz) bağlıdır (Bolden vd., 2003: 9).

2.1.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Robert House'nun yol-amaç kuramı, durumsallık liderlik kuramlarından biridir. Bu kuram Victor Vroom'un değerlik (atfedilen önem), beklenti (başarı) ve araçsallık (yani istenen sonucun elde edilebileceği) içeren bekleyiş motivasyon kuramına dayanmaktadır (Awan, Zaidi ve Bigger, 2008:30). Bekleyiş kuramında bir kişinin davranışlarını etkileyen iki etken vardır. Bunlar kişinin birtakım davranışlarda bulunması durumunda ulaşacağı sonucu bilmesine olan inancı (bekleyiş) ile bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)'dir. Bu iki durum amaç-yol kuramına uygulandığında liderin, üyelerinin bekleyişlerini etkileme derecesi yol iken, liderin üyelerin valensini etkileme derecesi ise amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Kısacası amaç-yol kuramında bir liderin işi, gerçekleştirilmesi arzu edilen amaçları belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu takipçilerine göstermesidir (Koçel, 2011:588). Yol-Amaç kuramı, bir takipçinin ihtiyaçlarının, değerlerinin ve beklentilerinin, iş tatminin derecesini belirlemek için bireyin işi ile nasıl etkileşime girdiğini belirlemek noktasında kullanılan bir araçtır (Zaidi, 2009:32). Yol-Amaç kuramına göre dört çeşit liderlik davranışının uygunluğu; takipçilerin kişisel özelliklerinden, takipçiler üzerindeki zaman, çevre baskısından ve işin niteliği faktörlerinden etkilenmektedir (Tabak ve Sığrı, 2015:401).



Şekil 4. Yol-Amaç Modeli

Kaynak: Kırel, 2004:152

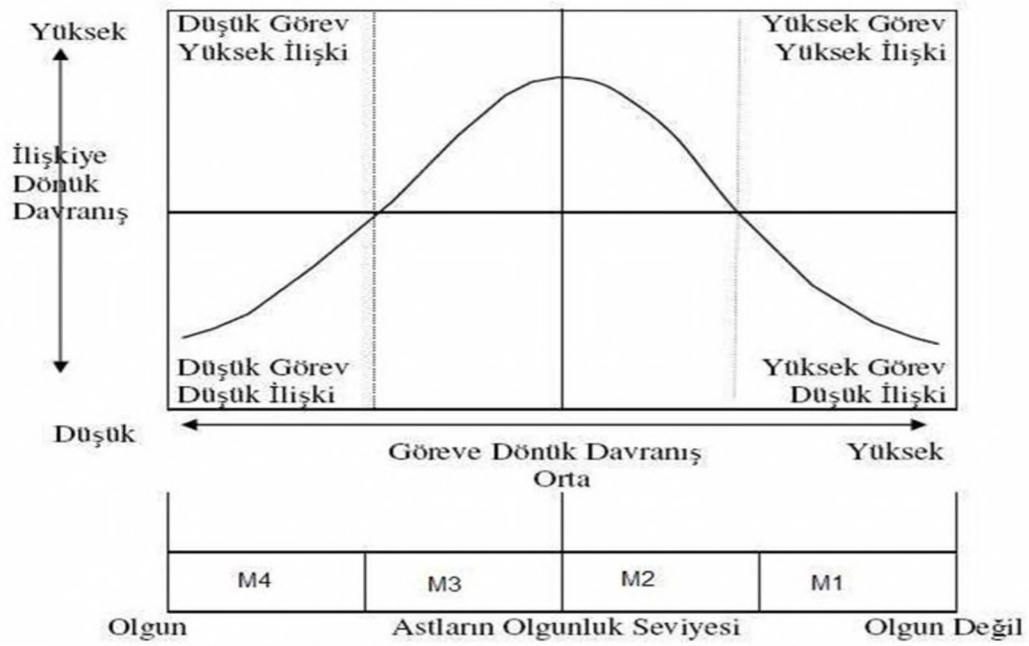
- **Yönlendirici Lider;** takipçilerine görevlerini, görev için zaman çizelgesini ve performans ölçüm standartlarını gerçekleştirmek için açık ve özel talimatlar verir.
- **Destekleyici Lider;** takipçilerinin refahı ve ihtiyaçları için endişe gösterir, onlara eşit olarak yaklaşır.
- **Katılımcı Lider;** takipçilerinin fikirlerini ve önerilerini dikkate alır. Karar verme aşamasında onların fikirlerinden faydalanır.
- **Başarıya Yönelik Lider;** takipçiler için zorlu, yüksek performans hedefleri oluşturmayı içeren ve takipçilere büyük güven vererek sürekli iyileştirmeyi amaçlar.

Böylece liderlik rolü, bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle bağdaştırarak takipçilerin bu hedeflere ulaşmalarını teşvik ederek, hedefe ulaşma yolunu açıklığa kavuşturarak, hedeflerin takipçiler için değerli olmasını sağlayarak bu hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktır (Malik, 2012:360).

2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Bu kuram liderin, takipçilerinin gelişimsel seviyelerinin, hangi liderlik tarzlarının (lider davranışları) en uygun olduğunu belirleme noktasında büyük rol oynar. Kuram, liderin sağlaması gereken yön (görev davranışı) ve sosyo-duygusal destek (ilişki

davranışı) ve takipçilerin “olgunluk düzeyine” dayanır (Bolden vd., 2003: 9). Kurama göre, takipçilerin olgunluk düzeyi birbirinden farklıdır ve çalışanların olgunluk düzeyini belirleyen faktörler içerisinde; yeterlilik, kişilik, uzmanlık, iş bilgisi ve örgüt içindeki işle ilgili yetenekleri olduğu söylenebilir. Takipçilerin olgunlaşma süreci olarak sorumluluğu kabul etme davranışları, işle ilgili yetenek ve tecrübelerine bağlı olarak etkilendikleri motivasyon etkenlerine bağlı olarak gelişecektir (Erdoğan, 1999:354).



Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Eren, 2003:542

Durumsallık liderlik modeli, görev ve ilişki davranışı olmak üzere iki boyut üzerine kuruludur. *Görev Davranışı*; takipçilerin rollerinin ne olduğu, ne zaman, nerede ve nasıl açıklandığı liderlik tipidir. *İlişki Davranışı*; iletişim kanallarının açıklığı, liderin kedisıyla ve takipçileri arasındaki kişisel ilişkilerin kurulduğu liderlik tarzıdır (Hersey ve Blanchard, 1981:35).

- **Stil 1-** Söyleyen (S1)/yüksek görev/düşük ilişki tarzına sahip olan liderin rollerini tanımlamasını ve kişilerinin görevlerini nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştireceğini söylemesini gerektirir. Belirli bir görevi yerine getiremeyen ve isteksiz olan kişiler açık yönlere ve yakın denetime ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda, düşük performansın izin verici veya ödüllendirici olarak

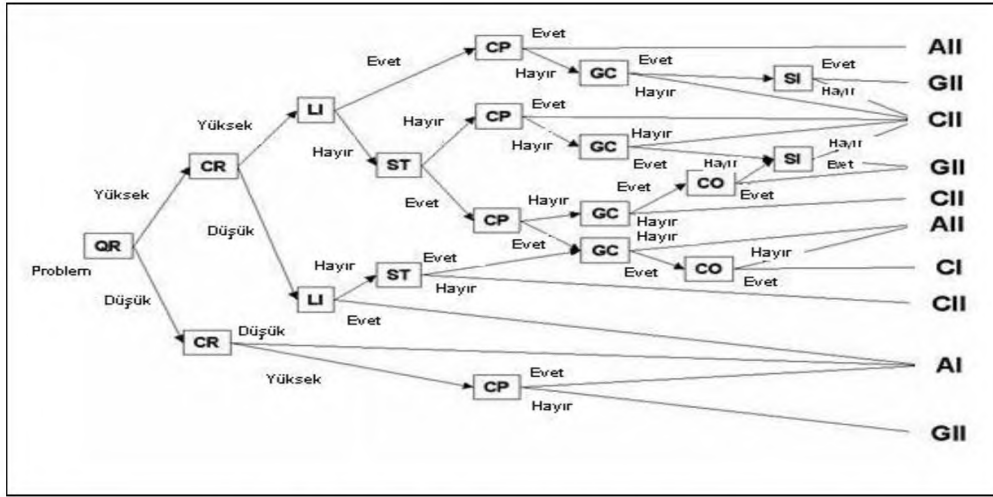
algılanmasını önlemek için destekleyici davranış en aza indirilir (ancak tamamen ihmal edilmez).

- **Stil 2-** Satan (S2)/yüksek görev/yüksek ilişki tarzına sahip olan liderler yönlendirici davranışları çok sergilemeleri gerekir, ancak aynı zamanda takipçilerin arzu ve isteklerini güçlendirmek için güçlü destekleyici davranışlar da sağlanmalıdır. Davranışların büyük bir kısmını, kararları açıklamak ve takipçi desteği almak için iki yönlü iletişimi kullanan lider tarafından sağlandığı için “Satan” olarak adlandırılır. Bu stilde düşük ila orta dereceli olgunluk (M2) içindir, yani, kişi belirli bir görevi yerine getirmek için isteklidir ancak sorumluluk alamayan kişilerdir.
- **Stil 3-** Katılımcı (S3) yüksek ilişki / düşük görev tarzını kullanan liderlerin, iki yönlü iletişim ve aktif dinleme de dâhil olmak üzere, yüksek düzeyde destekleyici davranış sürdürürken, kendi yapılandırma davranışlarının önemini azaltması veya önemini vurgulaması gerekir. Bu stil orta ila yüksek olgunluk (M3) içindir. Bu seviyedeki takipçiler belirli bir görevi yerine getirme yeteneğine sahiptir, ancak güven ya da coşkudan yoksundur. Lider ve onun takipçisi karar verme sürecini paylaşır, liderin birincil rolü iletişimi kolaylaştırmaktır. İletişim kurmaya yönelmiş durumda olduğu için “katılımcı” olarak adlandırılır.
- **Stil 4-** Yetki devreden (S4) / düşük görev / düşük ilişki tarzını kullanan liderler ise belirli görevi yerine getirebilecek ve istekli olan yüksek olgunluk (M4) içindir. Bu stilde lider, çok az yönlendirici veya destekleyici davranış sergilerler çünkü takipçiler kendi kendine motive olurlar ve kendi kendine yönlendirme yeteneğine sahiptirler (Hersey, Angelini ve Carakushansky, 1982:217-219).

2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton’un Karar Verme Kuramı

Vroom-Yetton normatif liderlik kuramı liderler için önemlidir, çünkü liderlerin etkili olmaları için değişik durumlarda farklı karar verme yöntemlerini nasıl kullanmaları gerektiği konusunda bir model sağlar (Field, 1982:523). Vroom-Yetton modeli öncelikle karar ağaçlarına dayanır. Karar ağaçlarının kendileri de sorunu yapılandırmayı sağlar ve bazı sınırlamalar sergiler. Bununla birlikte, hem bireysel hem de grup problemleri için kullanılan çeşitli stillere kapsamlı bir genel bakış sunar (Mls

ve Otčenášková, 2013:549-550). Modele göre, bir lider karar verirken beş katılım seviyesinden birini seçebilir (AI, AII, CI, CII, GII). Bu stratejiler otokratik bir karardan (AI) toplam grup kararına (GII) kadar uzanmaktadır. AI % 0 ve GII % 100 katılım oranını temsil eder. Ölçeğin aşırılıkları arasındaki stratejiler için farklı katılım puanlarının atanması, yöneticilerin mesafeleri 0 ölçeğinde derecelendirdiği deneysel çalışmalara dayanmaktadır. Sonuç olarak, AII % 0, CI % 50 ve CII % 80 katılımı temsil eder. “A”, otokratik, “C”, danışmanlık için ve “G” grup kararları anlamına gelir. “I” bir kişinin konsantrasyonunu (AI = tek başına lider, CI = karardan etkilenebilecek tüm astlarına birebir danışma), “II” ise iki ya da daha fazla kişinin katılımı anlamına gelir (Reber, Auer-Rizzi ve Maly, 2004:416).



Şekil 6. Vroom-Yetton Modeli Karar Süreci Akış Şeması
Kaynak: Vroom ve Jago, 1988

- **AI** lider, kararı tek başına verir.
- **AII** lider, astlardan bilgi ister ancak kararı tek başına verir. Astları durumun ne olduğu hakkında bilgilendirilmiş olabilir veya olmayabilir.
- **CI** lider, durumu bireysel astlarla paylaşır, bilgi ve değerlendirme ister. Astlar grup olarak toplanmaz ve lider tek başına karar verir.
- **CII** lider ve astları durumu tartışmak için bir grup olarak toplanır, ancak lider karar verir.
- **GII** lider ve astları durumu tartışmak için bir grup olarak toplanır ve grup karar verir (Vroom ve Jago, 1988'den akt. Graf, Hemmasi ve Winchell, 1992:68).

2.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları

2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar 1980’li yıllardan önce birçok alanı (siyasi, sosyal, din vb.) kapsayacak şekilde incelenmiştir. 1980’li yıllardan sonra liderlik tarzlarından özellikle karizmatik liderlik gündemde olan ve en çok ele alınan konulardan biri olmuştur (Aykanat, 2010:46). Literatürde karizmatik liderlik kavramını ilk defa kullanan Weber’den günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından karizmatik liderlikle ilgili farklı tanımlamaların yapılmasından herkesin hem fikir olacağı bir tanım yapabilmesi zorlaşmaktadır. Araştırmacılar genel olarak “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü” veya “ilham verici” terimleri kullanmayı tercih etmişlerdir (House, 1992:6). Buna ilişkin olarak geliştirilen yeni liderlik kuramlarından birisi de karizmatik liderlik kuramıdır (Oktay ve Gl, 2003:404). Karizma kavramının geçmişi, Eski Yunan uygarlığına kadar dayanmaktadır. Eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamı taşımaktadır (Larsson and Rnnmark, 1996:33; Keklik, 2012:77). Karizma kavramıyla ilgili tartışmalar Antik ağ filozofları (Plato vb.) tarafından başlatılmış ve İncil’de (Hıristiyanların kutsal kitabı) yer alan bir kavramdır (Luthans, 1992:283). Eski Yunanca’da “gift” kelimesinden türetilen “armağan” ya da “bağış” anlamlarına gelen karizmatik kavramı, literatüre Max Weber tarafından kazandırılmış olan bir liderlik türüdür (elik ve Sünbül, 2008:52). Max Weber, karizma kavramıyla, bir kişiye ortalama insanlardan ayıran ve onun insan üstü özellikleri olan ve bazı bakımlardan özel glere sahip sayılmasına yol açan niteliklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu özellikler her insanda bulunmaz; çünkü bu özelliklerin kaynağını ilahi g oluşturmaktadır. Bir birey bu niteliklere sahip olduğu zaman karizmatik lider sayılmış olur (Weber, 1995:331). Karizmatik liderliği kavramsal olarak inceleyen Weber, karizma kavramını üç ayrı sınıfta açıklamaktadır. Bunlar (Sollmann ve Heinze, 1995:24):

- **Akılcı, yasa otorite:** Bu sınıftaki otorite, yönetebilmenin yasalara uygun bir kurallar sisteminin ihtiyacı olduğuna inanır. Bu sistemin yeleri, herkesin yetki sınırlarının net bir şekilde belirlenmiş olduğu bir emir-komuta zinciri oluşturur.
- **Geleneksel otorite:** Geleneklerin dokunulmazlığından hareketle tutucu bir inanişa dayanır. Feodal bir yapı olan bu düzende kendilerinde bulundurduğu gücü kullanarak, otokratik bir yönetim uygular ve itaati vurgular.

- **Karizmatik otorite:** Bu otoritenin kaynağını tanrı tarafından tayin edilen kişilerin gücüne daha çok inanılır. Ancak insan yönetiminde de, sayılır nitelikte yöneticilerin varlığını kabul eder. Karizmatik liderler, yalnızca takipçilerinin saygı ve hayranlığı sürdükçe güçlerini koruyabilir.

Weber'den sonra House, Bass ve birçok araştırmacı bu konuda çalışmalar yapmıştır. İnsanlar üzerinde yüksek bir etki yaratabilen kişiler, karizmatik lider olarak tanımlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2013:318). Karizma, Bass'ın dönüşümcü liderlik yaklaşımının alt boyutlarından biri olarak değerlendirilmiştir (Conger ve Kanungo, 1994:441-442). Bass, karizmatik liderliği, krizin varlığı ve yokluğu olmak üzere iki grupta değerlendirmiştir. Buna göre *krizin varlığında*, krizle etkin mücadelenin karizmatik liderliği oluşturacağını, *krizin yokluğunda* ise tekrarlanan başarıyla karizmatik lider algılamasının mümkün olabileceğini ifade eder (Bass, 1999:547). Bass'ın yaklaşımı, Conger tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden biri, vizyonun ilham verme boyutu içerisinde değil, karizma boyutu içerisinde ele alınması gerektiğidir. Eleştirilerden bir diğeri, karizmanın, dönüşümcü liderin hem ürünü hem de sonucu olarak görülmesinin mümkün olmayacağı zira her ikisinin de bir arada işlev göstermesinin zor olacağıdır (Conger, Kanungo, Menon ve Mathur, 1997:291). Örgütsel literatürde karizmatik liderliğin ilk yazarlarından biri, "1976 yılına ait Karizmatik Liderlik Teorisi" isimli eseriyle, Robert House'dur. House karizmayı, maddi değerlerin dışında, paylaşılan ideolojik değerlere bağlı olarak lider ve takipçileri arasındaki olağanüstü bir ilişkiye dayandırmıştır (House, 1999:564). Bu liderlik kuramı hala araştırmacıların büyük oranda ilgisini çekmektedir. Dönüşümcü liderlik ile aynı olmasa da benzer biçimlerde sıklıkla ifade edilmektedir (Northouse, 2014:187). Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden bir diğeri, Conger ve Kanungo'nun, Karizmaya Atıf Teorisi oluşturmaktadır (Conger ve Hunt, 1999:92). Conger ve Kanungo Modeli, takipçilerin lideri karizmatik olarak değerlendirdiklerini varsayan, hem atıfsal hem de davranışsal bir modeldir (Conger vd., 1997:291). Conger, organizasyon ortamında karizmatik liderliğin beş unsurunu belirtmiştir. Bunlar (Conger, 1999:154):

- Liderin davranışı ve takipçileri üzerinde etkileri,
- Takipçilerin mizaçları ve bağımlılık değişkenleri,
- Durumsal faktörler,

- Kurumsallaşma ve
- Karizmatik liderlerin sorumluluklarıdır.

Conger ve Kanungo'nun Modelinde, karizmatik liderlik, takipçilerin vizyonlarını içselleştirmelerinde imaj oluşturma becerisini de kapsamaktadır.

House'un, Burns'un ve Bass'ın teorilerinin karizmatik liderlikte motivasyon konusuna açıklık getirmekte yetersiz kaldığından, 1993 yılında Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı (Self- Concept), bu yöndeki eksikliği giderdiğini ve bu modelin motive edici süreci içerdiğini ileri sürmüşlerdir (Shamir, House ve Arthur, 1993:579). Sonuç olarak karizma alanındaki araştırmalarda üç yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşım, Weberyen yaklaşımı ile Conger ve Kanungo modelidir. Weberyen yaklaşımda karizmatik lider, sıradan kişilerden farklılaşır, Conger ve Kanungo modelinde ise takipçilerinin liderin davranışlarına yönelik söylemleridir. İkinci yaklaşım, psikolojik temele dayanan Neo-Karizmatik liderlik yaklaşımıdır. House (1992), Shamir'in Benlik Kuramı, Psiko Analitik Yaklaşım, Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramı, bu yaklaşım temsilcileridir. Üçüncü yaklaşım ise durumsal değişkenlerle liderin davranışı arasındaki etkileşimi ele alan yaklaşımdır. Buna göre karizmatik liderlerin, kuralların yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkma olasılığı yüksektir (Jacobsen ve House, 2001:79-80; Conger ve Kanungo, 1994:442). Conger Kanungo'nun karizmatik liderlik modeline göre, karizmatik liderlik, liderlerinin davranışlarını takip eden algılarına dayanan bir niteliktir. Liderin gözlenen davranışı, takipçileri tarafından karizma olarak yorumlanır, bu da bireyin katılımını ve görev yönelimini yansıtır. Karizmatik liderler, ilham verici bir vizyonu açık ve kesin bir şekilde ifade etme yetenekleri, kendilerinin ve görevlerinin olağanüstü olduğu izlenimini uyandıran davranış ve eylemleri ile diğer liderlerden ayrılırlar (Conger, Kanungo ve Menon, 2000:748). Bennis ve Nanus (1985) ile Tichy ve Devanna (1986)'ya göre, karizmatik liderlerin önderlik ettikleri organizasyonlar ve takipçileri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olduklarını savunurlar (House ve Howell, 1992:82). Shamir ve diğerlerine (1993) göre, karizmatik ilişkinin özü, lider ve takipçileri arasındaki kolektivite (grup, organizasyon, hareket) ile kolektif misyon arasındaki güçlü bağlardır. Karizmatik bir ilişki olduğunda takipçiler liderle, grupla ve kolektif misyonla özdeşleşerek kendi kavramlarının önemli yönlerini ifade ederler (Howell ve Shamir, 2005:99). Levay'a göre, Bryman'ın

(1992) karizmatik liderliği, lider ve takipçileri arasında kurulan bir köprü olarak ifade eder ve üç aşamadan meydana gelir. İlk aşama olarak, liderin söylemi (hitabet) ile başlar. İkinci aşama, liderin ve yakın takipçilerinin temsil ettiği, liderin efsanevi bir kişilik oluşturması durumudur. Örneğin, çocukluğundan beri sahip olduğu özel yeteneklerin öne çıkarılmasıdır. Son aşama ise liderin yenilikçilik ve başarı oluşturmasıdır (Levay, 2010:128).

Karizmatik liderler, kendine gereğinden fazla güvenen, vizyonlarını net bir şekilde ifade eden ve ortamda ihtiyaç hissedilen etkileyici özelliği sonucunda ortaya çıkan gücü kendilerinde bulunduran kişilerdir. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı yapan, sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirebilme becerisidir. Bu niteliklere sahip olan karizmatik liderler genellikle geçiş veya problem (kriz) durumları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2013:318).

2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, daha geniş örgütsel hedeflerin karşılanması sağlamak için çalışanlarının işbirliği ile görevleri ve faaliyetleri organize etmek için iletişimde bulunan liderleri içerir (Bass, 1974:341). Etkileşimci liderlik, lider ve takipçiler arasındaki değişimin kalitesini vurgulayan davranış ve tutumlarla nitelendirilir. Talep ve ödüllere ilgili bir “adil müzakere” karşılıklı anlaşmaya dayanmaktadır. Lider ve takipçisi, amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları veya koşulların yanı sıra neyin gerekli olduğunu tartışır. Her bireyin görevlerini, sorumluluklarını ve beklentilerini netleştirir, adil olanla ilgili ortak bir anlam bulur ve yalnızca gereksinimleri yerine getirildiğinde kişilere ödül verilir. Bu anlamda, lider ve takipçiler, iyi işlerin karşılığında iyi ücretler kazandığı bir anlaşmadaki iş ortaklarıdır. Etkileşimci liderlik, hedef belirlemeyi vurgular, talimatlar verir, yapıları veya koşulları netleştirir ve kontrolü ele alır. Performans gibi değişkenlerin yanı sıra, stratejileri olarak pozitif veya negatif koşullu destek seçerler (Felfe, Tartler ve Liepmann, 2004:266). Bass (1985), bu stratejileri tanımlamak için “*koşullu ödül*” ve “*istisna ile yönetim*” terimlerini kullanır (Bass ve Avolio, 1994). Etkileşimci liderlik üç farklı türe ayrılır (Bass, 1999): Birincisi, takipçilerin sözleşmelere uygun olarak yerine getirmeleri veya gerekli çabayı göstermeleri halinde liderin ödüllendirdiği

koşullu ödülüdür. Bu tarz, karar vermede zorlayıcı güç kullanımı ve çalışanları istenen davranışa yönlendirmek için ödüllerin kullanılması ile karakterizedir. İkincisi, etkin durum *istisna yönetimidir*. Bu, takipçinin standartlarını karşılamadığında liderin, takipçinin performansını izledikten sonra düzeltici önlem alması anlamına gelir. Howell ve Avolio'ya (1993) göre, aktif liderler takipçisinin davranışını izler, sorunlarını tahmin eder ve davranış ciddi zorluklara neden olmadan önce düzeltici eylemler gerçekleştirir. Pasif liderler, sorun oluşuktan sonra (sadece) düzeltici eylemler alırlar. Üçüncüsü ise, liderlik olmayan liderlik olarak adlandırılan bir liderlik şekli olan *laissez-faire* liderliğidir. Bu liderler karar vermekten kaçınır, harekete geçmekte tereddüt eder ve gerektiğinde yoktur. Bu liderlik biçimi diğer etkileşimci (işlem) boyutlarından ayrı olarak ele alınmalıdır (Avolio, 1999). Etkileşimci liderlik pasif veya aktif şeklinde olabilir. Pasif etkileşimci liderliği veya istisna tarafından yönetme, eski davranışlar devam ettiği sürece statükonun var olmasını sağlar. Ancak, işler ters giderse, istisna yönetim uygulayan bir lider, genellikle olumsuz çağrışımları olan bir eylemde bulunur. Buna karşılık, aktif etkileşimci liderlik, daha proaktif bir pozitif değişimi vurgulayan lider ve takipçi arasındaki etkileşimi içerir; örneğin, takipçiler kararlaştırılan hedeflere ulaştığında uygun ödüller sunar (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988:60). Koşullu ödül, takipçilerden istenen bir sonucun elde edilmesi karşılığında liderler tarafından bir ödül sisteminin (dışsal motivasyona yol açanlar) benimsenmesini açıklar. İstisnayla aktif yönetim, takipçilerin ele alınmasında mikro yönetim yaklaşımının liderlerinin benimsemesi anlamına gelir. Bu yönetime göre; liderin, belirlenen prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmayı sağlamak için takipçilerin faaliyetlerine ayrıntılı olarak dikkat etmesini ve ayrıca sapmaları veya hataları düzeltmek için hızlı iyileştirici kurallar veya önlemler sunmasını içerir. Öte yandan, istisnayla pasif yönetim, takipçilere veya çalışanlara işlevlerini yerine getirmelerine izin vermek için bazı denetim alanları sağlayan etkileşimci liderlik davranışlarına atıfta bulunur, ancak yalnızca karşılanmamış performans standartlarının sapmaları veya sorunları olduğunda müdahale talep eder (Dartey-Baah, 2015:103-104). Etkileşimci liderlik, takipçiler liderlerini takip etmenin karşılığında onlara bir şey vermeye hazırdır. İyi bir performans değerlendirmesi, zam, terfi, yeni sorumluluklar veya görevlerde istenen değişiklik gibi birçok şey olabilir. Etkileşimci liderlik, yönetim liderliği olarak da bilinir; denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne

odaklanır. Etkileşimci liderler bazen karizmatik liderlerin özelliklerini veya davranışlarını görüntüleyip motive olmuş takipçiler oluştururken birçok durumda oldukça etkili olabilir. Etkileşimci liderler; takipçilerin uyum sağlamak için ödül ve cezayı kullanırlar, mevcut örgütlerin hedeflerini, yapısını ve kültürünü kabul ederler. Mevcut sistemler içinde çalışmak ve örgütün hedeflerine ulaşmak için pazarlık yapmaya isteklidirler (Kabeyi, 2018:191). Etkileşimci liderler genellikle sonuç elde etme, yapıları ve süreçleri kontrol etme, sorunları çözme, planlama ve organize etme ve kuruluşun yapıları ve sınırları dâhilinde çalışabilme becerisiyle ilgili özel liderlik becerileri sergilerler. Etkileşimci liderlik tarzı bir sözleşmenin oluşturulması ve sürdürülmesi etrafında döndüğü için, bu liderlik için müzakere becerileri çok önemlidir. Değişim, yalnızca açık ve etkili iletişim becerileri temelinde başarılı bir şekilde gerçekleşir. Liderlerin iş tanımlarını ve görev atamalarını açık bir şekilde belirlemeleri gerekirken, takipçilerin sonuçları gösterebilmesi ve liderin beklentilerini karşılayabilmesi gerekir. Etkili etkileşimci liderleri (1) çalışanların performansından ne beklediğini, (2) bu beklentilerin nasıl karşılanabileceğini açıklayabilmekte (3) performanslarının değerlendirilmesinin ölçütlerini açıklayarak, (4) çalışanın hedefini karşılar ve (5) amaçlarına ulaşmalarına uygun ödülleri tahsis eder (Bass, 1974: 339). Etkileşimci ve lider-üye değişim teorileri, yalnızca liderin eylemlerine ve tutumlarına odaklanan “lider odaklı” yaklaşımların ötesinde önemli bir adımı temsil eder. Genel anlamda, etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasındaki en yaygın sosyal değişim dinamiğini örneklemektedir (Bass, 1974: 319).

2.1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Gelişen bilgi ve teknoloji ile yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, bununla birlikte artan rekabet ortamının baskısı sonucu ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2015:17). Dönüşümcü liderler, örgütlerin amaçlarına ve hedefledikleri yere ulaşabilmeleri için, ekledikleri yeni vizyon aracılığıyla örgütün gereksinim duyulan ihtiyaçların da belirleyerek, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (Aksaraylı, 2015:110). Dönüşümcü liderlik kavramının gündeme gelmesinde ve yaygınlaşmasında; yeni yönetim model ve tekniklerin ortaya çıkması, küreselleşme, şiddetli rekabet ortamı gibi faktörlerin büyük etkisi olduğu görülmüştür (Erkutlu, 2014:81). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci davranışının genişlemesi veya devamı olarak görülebilir (Felfe vd., 2004:266-267). Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak

Downton'un "Bağlılık ve Karizma Evrim Sürecinde" adlı kitabında liderlik ilişkileri oluşturulmuş ve "İsyancı liderlik" kavramı tartışılarak Downton'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı kitabında Dönüşümcü Liderlik kavramı yer almıştır (House, 1992:6; Eraslan, 2004:3; Güney, 2012:404; Yücel, 2011:144). Dönüşümcü liderlik kavramı siyaset sosyoloğu olan James McGregor Burns'un "Liderlik" (1978) adlı klasik eseri ile başlar (Northouse, 2014:186). Burns'den sonra dönüşümcü liderlik kavramı, Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve organizasyon alanında yer alır. Kavram, Bernard Bass tarafından "Leadership and Performance Beyond Expectation" adlı kitabında daha da genişletilmiş, Yukl ve Van Fleet "Award-Winning" makalesinde ilham verici liderlik "Inspirational Leadership" adıyla dönüşümcü liderliği ve Tichy ve Devanna'nın, on bir ünlü dönüşümcü liderin stratejilerini ve davranışlarını konu edindikleri görülmektedir (House, 1992:6). Dönüşümcü liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Dönüşümcü lider, takipçilerinin gelişimlerini ve başarılarını desteklemenin yanı sıra grup ve örgütlerin gelişimlerini de teşvik eden liderlik olarak da tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990:22). Başka bir tanıma göre; takipçilerin değer ve ilhamlarını etkileyen, onları kendi ihtiyaçlarının ötesinde örgütlerin ihtiyaçları noktasında aktif hale getiren liderliktir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996:259-260). Dönüşümcü liderlik, bir lider grubun amaçlarını ve hedeflerini benimsediğinde takipçilerin istekleri için kendi isteklerinden vazgeçtiğinde ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000:288). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik, takipçilerine gelecekteki vizyonu sağlayarak kendi amaçlarında ve ilgi alanlarında daha fazla yaratıcı olmalarını sağlayan ve organizasyonel, ulusal, küresel ve daha büyük hedeflere odaklanmaları için ilham veren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Cacioppe, 1997:336). Paul Hersey, Kenneth Blanchard ve Johnson Dewey, dönüşümcü liderliği mevcut şartlarda ve bir bütün olarak örgütsel performansta süreksiz değişiklikler yaratmak için bireylerde veya gruplarda bilinçli bir etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009:358). Drucker dönüşümcü liderliği, "Liderlerin başarısızlığının en yaygın sebebi yeni bir konumun istediği değişimin gerçekleştirilmeyi becerememeleri ya da istememeleridir" şeklinde ifade etmiştir (Cohen, 2010:172). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, takipçilerinin

önemsiz kaygılarını kaldırabilen ve asla mümkün olmadığını düşündüğü şeyleri başarmak için ortak bir amaç etrafında toplanabilecek biri olarak belirtmiştir (Barbuto, 2005:26). Dönüşümcü liderlik kavramından anlaşılacağı gibi, insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir (Northouse, 2014:85). Bass ve Avolio (1994:84) tarafından dönüşümcü liderlik, takipçilerin davranışlarını yetenekli ve yüksek motivasyona sahip olan bireylere, işyerinde yüksek performans ve kalite elde etmeye çalışan birine dönüştürebilen bir liderliktir. Dönüşümcü liderlik, statükoyu korumak isteyen bir liderlik modelinin antitezidir, dolayısıyla dönüşümcü liderlik örgütsel değişim çabalarını içeren bir liderlik olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderliğin bir uzantısı olan dönüşümcü liderlik, liderler çalışanları beklentilerin ötesine geçmeye motive eden bir vizyon ve ortam yaratır (Hariyono, 2017:213).

Liderlik kuramları ve uygulamalarında araştırma yapan pek çok araştırmacı dönüşümcü liderliği farklı şekilde ifade etmektedir. Burns (1978) dönüştürücü liderliği çalışanlar ile etkileşime girerek onların ilgilerini çeken, çalışanların motivasyon ve moral seviyesini yükselten bir süreç olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2001:132). Burns'ün (1978) kuramını ölçülebilir ve anlaşılabilir bir duruma getiren Bass dönüşümcü liderliği, çalışanların görevlerini iyi bir performansla başarmanın önemini kavramalarını sağlayarak, daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını gidermenin ancak örgütsel hedeflere ulaşarak olacağına inandırmak suretiyle çalışanları değiştiren ve motive eden bir olgu olarak belirtmektedir (Bass, 1990:21).

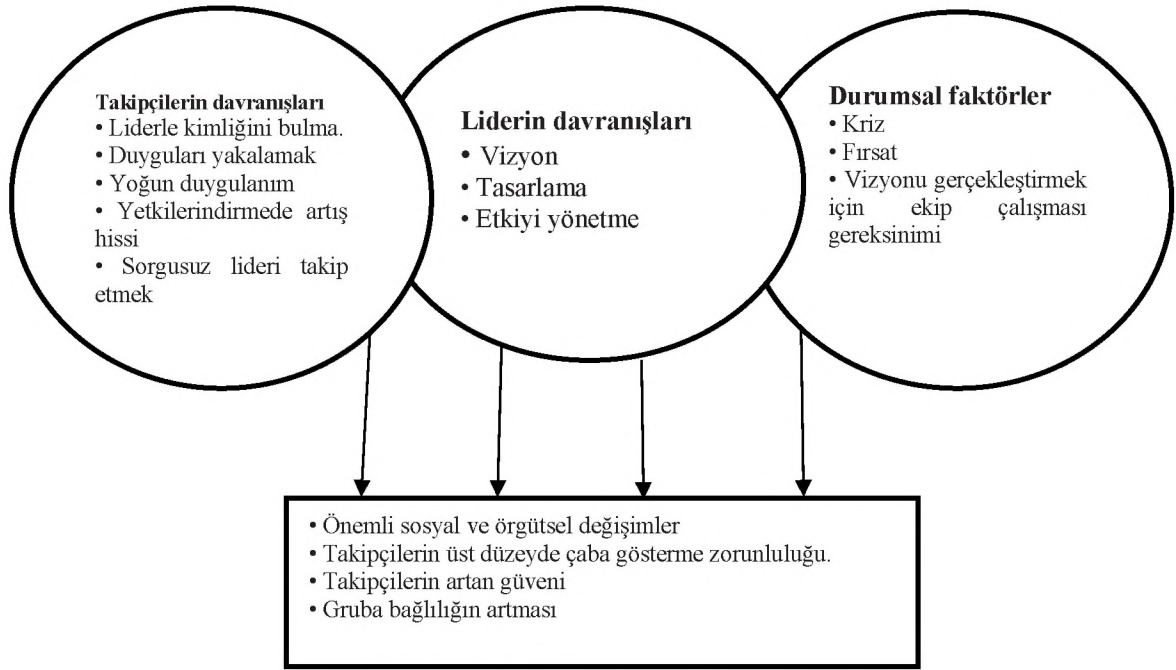
Dönüşümcü lider, takipçilerin kendi ihtiyaçları ve performansları için beklentileri yükselterek motivasyonu artırır. Örneğin, lider zaman içinde çalışmalarında gelişen takipçileri için daha fazla sorumluluk alma ve bağımsız olma konusunda onları teşvik eder (Avolio vd., 1988:61). Örgütler ve çalışanlar üzerinde reform gerçekleştirmek dönüştürücü liderliğin temel yapısı olarak kabul edilir. Lider, değişimin gerekliliğini açıklayarak, kısacası bir vizyon sağlayarak ve bu vizyonun gerektirdiği işlevler için canlılık getirerek, örgütte dönüşüm ve değişim meydana getirebilirler (Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Abdalla ve Akande, 1999:21). Dönüşümcü liderlik, çeşitli mekanizmalar yoluyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını artırır (Odumeru and Ogbonna, 2013:356). Vizyon, dönüşümcü liderliğin ana motivasyon argümanlarından biridir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderler takipçilerini motive ederken vizyon aracını kullanırlar. Dönüşümcü liderler,

motive etme eyleminde takipçilerini dinler, onların inançlarını ve tutumlarını anlamaya çaba gösterir. Bu özellikleri sayesinde dönüşümcü liderlerin örgüt içerisindeki saygınlıklarının daha çok arttırmasını sağlar (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014:275). Güçlü iç ideallere ve değerlere sahip olan dönüşümcü liderler; takipçilerinin yeteneklerini arttırmak için onların performansı ve gelişimi üzerine odaklanır (Jandaghi vd., 2009:358). Bu liderler, çalışanları koordine ederek ve tüm sistem bileşenini entegre ederek örgütün istenilen ideal vizyon bir bakış açısına taşıyabilirler (Cacioppe, 1997:336). Dönüşümcü lider, takipçilerin etik ilkelerine, ahlaki değerlerine ve girişimcilik yönlerini geliştirerek örgüt ve kişilere inovasyon yapmaları yönünde enerji ve kaynak sağlar (Yukl, 2010:263). Dönüşümcü liderlik tarzı; vizyonu oluşturarak, ileterek, modelleyerek ve çalışanlara amaçlanan vizyon için ilham vermelerini sağlayarak liderlerin grupları veya örgütleri nasıl değiştirdiğini açıklar (Mcshane ve Glinow, 2003:429).

Dönüşümcü liderlik çalışmaları, örgütlerin üst kademe yöneticilerine özgü varsayımına dayanarak ilk olarak sadece bu kademedeki liderlerde araştırılmıştır. Daha sonra Bass (1995), dönüştürücü liderliğin örgütlerin her biriminde çalışan kişilere öğretilebileceği ve bunun da örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Günümüze kadar dönüşümcü liderlik üzerinde yapılan çalışmalarda; küçük örgütlerin liderliği, büyük örgütlerin liderliği ve toplumsal hareketlerin liderliği üzere birçok düzeyde incelenmiştir (Bass, 1995:295). Dönüşümcü lider örgüt içerisinde çalışanları motive eder, problemleri çözer ve çalışanlarını aktif olmalarını sağlayarak; vizyon ve misyon görevi yükleyerek, çalışanın amaca dönük isteklerini artırır (Karip, 1998:447). Dönüşümcü liderler, grupların ve örgütlerin gelişimini teşvik ederken, aynı zamanda, başarı ve kişisel gelişim için takipçilerin isteklerini de arttırmaktadır (Bass ve Avolio, 1990:22). Bass (1998) dönüşümcü liderlerin, takipçilerine pozitif davranışlar gösterdikleri, örgütün performansını ölçmek için güvenilir ölçme yöntemlerine başvurduklarını, çalışanların iş tatmininin yüksek, stresin ise düşük seviyede ortaya çıktığını belirtmektedir (Cemaloğlu, 2007:84).

Dönüşümsel liderliğin kavramsal çerçevesi şöyledir (Şekil 7): Takipçilerin, liderin davranışları ve durumsal faktörler biçiminde olmak üzere üç bileşenin etkileşimi

neticesinde meydana gelen sonuçlar şeklinde belirtilmiştir. Buna bağlı olarak liderin ve takipçilerin davranışları birbirlerini etkileyerek mevcut durumun koşullarına göre davranış şekilleri geliştirilmektedir. Lider ise mevcut bulunan hem koşullar hem de takipçiler arasında bir köprü görevi üstlenerek daha iyi bir gelecek için denge kurma amacı içerisinde. Kısacası bu etkileşimden dolayı meydana gelen sosyal ve örgütsel yeniliklerle takipçilerin hem lidere hem de örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Doğan, 2016:110).



Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve
Kaynak: Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995:378

2.1.3.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

2.1.3.4.3.1.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır (Eraslan, 2004:5). Burns, dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi olduğunu ve olağanüstü işler yapmak için takipçilerini değişime zorladıklarını ifade eder. Burns, dönüşümcü liderlerin, modern organizasyonlar için gerekli yeni rotalar çizebileceğine inanır, çünkü bunlar değişimlerin kaynağıdır. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler örgütsel değişiklikler üzerinde tam bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik, gelecek için daha net ve daha iyi bir tablo çizer, çalışanlar için vizyonunu daha etkin bir şekilde tanımlar ve çalışanların vizyonlarını ilginç bir gerçek olarak kabul eder (Jandaghi vd.,

2009:273). Burns, 1978 yılında “Liderlik” adlı çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini açıklamıştır. Burns, çalışmasında dönüşümcü liderin örgütün amacına hizmet etmesi gerektiğini ifade etmiştir (Allix, 2000:9). Burns lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi iki tür şekilde açıklamıştır. Birincisi, değerli şeyleri değiş tokuş etmek amacıyla geçici, faydacı ve bağlayıcı olmayan bir ilişki olan etkileşimci (işlemsel) liderliktir. İkincisi ise, Burns'un, liderleri ve takipçileri arasında kalıcı bir ahlaki amaca sahip olan ve takipçilerin temel ihtiyaçlarına, arzularına, isteklerine ve değerlerine dayanan takipçiler arasındaki bir ilişkiyi ele alan dönüşümcü liderliktir. Özellikle dönüşümcü liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki ahlak ve motivasyonel bağlılığın karşılıklı olarak destekleyici bir ilişkiyi benimser (Burns, 1978:19-20).

2.1.3.4.3.1.2. Bass’ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bernard M.Bass’ın yaklaşımında karizma, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olarak ele alınmaktadır (Bass, 1985:34). Bass, 1980’lerin ortasında itibaren Burns’ün dönüştürücü liderlik kuramını esas alarak, daha gelişmiş ve arındırılmış bir kuram ortaya koymuştur. Bass yaklaşımında, liderin ihtiyaç ve çıkarlarından daha çok takipçilerin ihtiyaç ve çıkarlarına işaret göstermiştir. Aynı zamanda Burns’ün tanımladığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığı, aksine ikisinin de birbirinin tamamlayıcısı olarak bir süreçte yer aldığını söylemiştir (Northouse, 1997:133-134). Dönüştürücü liderlik çalışmaları, örgütlerin ilk olarak üst kademe yöneticilerinde bulunabileceği varsayımına dayanarak sadece bu liderlerde incelenmiştir. Daha sonrasında Bass (1995), dönüşümcü liderliğin örgütlerin her kademesinde çalışan kişilere öğretilbileceği ve bunun da örgütlerin performansını pozitif yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir (Bass, 1995:295).

2.1.3.4.3.1.3. Bennis ve Nanus’un Liderlik Yaklaşımı

Bennis ve Nanus’un dönüşümcü liderlik yaklaşımı, 1985 yılında 90 tepe yöneticisinin görüşüne odaklı olarak yapılan ve geliştirilen yaklaşımdır (House, 1992:5). Bennis ve Nanus (1985) çalışmalarında, “Güçlü yönleriniz ve zayıf yönleriniz nelerdir”, “Liderlik yaklaşımınızı belirleyen geçmiş olaylar nelerdir”, “Kariyerinizdeki önemli anlarınız nelerdir” şeklinde oluşan bazı soruları doksan lidere yöneltmişler ve liderlerin verdikleri cevaplara göre de örgütlerde dönüşümü sağlayacak dört ana yapı

ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; vizyon sahibi olmak, toplum mühendisi olmak, güvenilir olmak ve güçlü yanlarını etkili bir şekilde kullanmak olduğu söylenebilir. Bu yapılar aracılığıyla liderlerin örgütlerde başarılı olabileceklerini ve gelişme sağlayabileceklerini belirtmişlerdir (Bennis ve Nanus, 1985:84-86).

2.1.3.4.3.1.4. Tichy ve DeVanna'nın Liderlik Yaklaşımı

Bu dönüşümcü liderlik yaklaşımı 1986 yılında Tichy ve Devanna tarafından geliştirilmiştir. Tichy ve Devanna'ya göre, dönüşümcü liderler “değişim gereksinimini tanımlar, yeni vizyonlar yaratır, bu vizyonlara bağlılığı harekete geçirir ve nihayetinde bir organizasyonu dönüştürür.” (Tichy & Devanna, 1986:4). Bennis ve Nanus'un çalışmalarına benzer bir çalışmadır. On iki şirketin tepe yöneticilerini kapsayan dönüştürücü liderlik özelliklerini araştıran çalışmada teknolojik gelişmelerin, sosyal ve kültürel hareketliliğin, örgütlerin artan rekabet karşısında oluşan yeni koşullara uyum sağlanmasında liderlerin nasıl davrandıklarını bulmaya çalışmışlardır (Thicy ve DeVanna, 1990:128). Tichy ve Devanna (1990) çalışmalarında, dönüştürücü liderin sahip olduğu genel özellikleri; değişim ajanı olma, çalışanı cesaretlendirebilme, çalışanlara inanma, ömür boyu öğrenen kendilerini yetiştirme, belirsizlik ve kararsızlıkların üzerinden gelebilme, vizyon sahibi olarak ifade etmektedirler (Tichy ve Devanna, 1990: 271-280). Çalışmanın sonucunda, liderlerin üç hareket süreci (Three-Act Process) ile değişimi yönettiklerini belirtmişlerdir. Bunlar; değişime ihtiyaç olduğunu teşhis etmek, değişim süreci için bir vizyon sağlamak ve değişimi daha çok formel bir hale getirmek şeklinde söylenebilir (Thicy ve DeVanna, 1990:128).

2.1.3.4.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Literatürde dönüşümcü liderliğin biçimsel olarak dört alt boyutta ele alındığı görülmektedir: karizma, ilham verme ve motivasyon, bireysel düşünce/ilgi ve entelektüel (zihinsel) uyarım. Fakat beşinci bir boyut daha sonra (Bass ve Avolio, 1996) eklenmiştir (Yücel, 2011:149) ve literatürde en fazla kaynak gösterilen ölçüm araçlarının başında Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen ve beş alt boyutu olan “Çok Yönlü Liderlik Analizi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)” yer almaktadır. Bunlar (Bass ve Avolio, 1997):

- İdealleştirilen etki-Atfedilen
- İdealleştirilmiş etki-Davranış
- İlham verme
- Entelektüel uyarım
- Bireysel ilgi olarak sınıflandırılabilir

2.1.3.4.3.2.1. İdealleştirilen Etki-Atfedilen

Karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin bir bileşenidir. Takipçilerine ilham veren ve onlarla gurur duyan aynı zamanda grubun çıkarlarını gözetken bir liderlik, dönüşümcü liderliğin en bariz ideal özelliğidir (Jandaghi vd., 2009:359). Bass'ın yaklaşımına göre karizma, dönüşümcü lider için olması gereken bir özellik olmasına rağmen sadece tek başına ele alınması yeterli olmayan bir olgudur. Ancak karizma dönüştürücü liderliğin temel ve önemli bir boyutudur (Bass, 1990:199). Liderin sosyal etkisini belirtir. Lider, takipçileri tarafından kendine güvenen olarak algılanır, üst düzey idealler ve ahlaki değerlere odaklandığı görülür (Bay ve Söker, 2016:702). Liderin sosyal kişiliğini ve takipçilerinin üst seviyedeki ihtiyaçlarının ve ahlaki ilkelerinin güven, güçlülük ve odaklanma düzeyini algısını gösterir (Foon, 2016:600). Takipçilerin liderleri ile çalışmaktan dolayı gurur ve saygı duymaları, liderlerinin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttuğunu ve güçlü, kendine güven sergilediğini düşünmeleri, lidere atfettikleri etkileri oluşturmaktadır. Lidere atfedilen etkiler; takipçilerin liderlerini sahip olduğu değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasıdır (Gümüslüoğlu, 2005:23).

2.1.3.4.3.2.2. İdealleştirilen Etki-Davranış

İdealleştirilen etki, kendi kişisel ihtiyaçlarından çok başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak, kişisel kazanç için güç kullanımından kaçınmak, yüksek ahlaki standartlar göstermek ve takipçileri için zorlu hedefler belirlemek olarak tanımlanır (Balyer, 2012:582). Bass'a (1990) göre idealleştirilen etki, başkalarının kendilerini iyi hissetmelerini, liderlerle ilişki kurmaktan gurur duymalarını ve takipçilerin inancını kazanmalarını sağlayan özelliktir (Atkinson ve Pilgreen, 2011:4). Lider, takipçilerine rol model olur ve çoğu zaman takipçileri tarafından bir hayranlık kaynağı haline gelir. Ortak bir amaç veya vizyon çerçevesinde liderle özdeşleşerek takipçilerinin gururunu, sadakatini ve güvenini artırır (Bass, 1996:741). Takipçilerin yüceltilmesi,

saygınlığı, saygısı ve sorgulanamayan itaat, idealize edilmiş bir duygu iletir. Kararların manevi ve ahlaki sonuçlarının yanı sıra en önemli değerlerden ve amaçlara yönelik güçlü bir duygudan, manevi ve ahlaki sonuçlardan bahsetmek idealleştirilmiş davranış göstergeleri arasındadır. İdealleştirilen etki, liderin takipçiler için davranışsal bir model olmasına neden olur (Jandaghi vd., 2009:359). İdealize edilmiş etki sergileyen liderler, optimum gelişim ve performans elde etmek için takipçilerden gereken ekstra çabayı isteyebilirler (Bass ve Avolio, 1990:22).

2.1.3.4.3.2.3. İlham Verme

Liderin takipçilerine çekici ve ilham verici bir vizyon yaratma derecesi olarak tanımlanır. İlham verici motivasyona sahip liderler, takipçileri yüksek standartlarda zorlar, gelecek hedefleri hakkında iyimserlik iletir ve eldeki görev için anlam sağlar. Liderler takipçilerini motive ederek harekete geçmesini sağlamak için, onların güçlü bir amaç duygusuna sahip olmaları gerekir. Amaç ve anlam bir grubu ileriye götüren enerjiyi sağlar. Liderliğin vizyoner yönleri, vizyonu anlaşılır, kesin, güçlü ve ilgi çekici kılan iletişim becerileri ile desteklenir. Takipçiler, görevleri için daha fazla çaba sarf etmeye isteklidirler, görevlerini daha iyi yapmak için teşvik edilir, genellikle iyimserdirler ve yeteneklerine inanırlar (Roberts, 1985:2). Dönüşümcü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla takipçilerine iletmekte ve bunu yaparken önemli hedeflerini basit şekillerle açıklamaktadırlar. Böylece dönüşümcü liderler, takipçilerden kapasiteleri üzerinde performans sağlamayı beklemektedir (Bass, 1990: 118). Dönüşümcü liderler, çalışanların duygu, beklenti ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak onlarla birlikte hareket eder ve beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çalışanlarını harekete geçirerek yüksek motivasyon göstererek onlara ilham verir (Conger, 1999: 147). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin işlerine anlam ve güç katarak diğerlerine motive sağlar ve ilham verir (Avolio ve Bass, 2002:2). Lider ortak bir vizyon ve önceden tasarlanmış amaçları belirleyerek takipçilerin görüşleri ile olgunlaşmış beklentileri net ve açık bir biçimde ortaya koyar. Dönüşümcü liderler belirlenmiş amaçlar doğrultusunda takipçilerini teşvik ederek motivasyonu artırmaya gayret ederler. Dönüşümcü liderler gayretlerini artırmaya çalışarak takipçilerine neler yapabileceklerini göstererek onlara heyecan, coşku ve ilham verirler (Eroğlu ve Akkoç, 2012:352).

2.1.3.4.3.2.4. Entelektüel Uyarım

Avolio ve Bass (2004), entelektüel uyarımı “lider örgütlerin karşılaşacağı fırsatları ve tehditleri, güçlü yanları, zayıf yönleri ve üstünlüklerini ayırt edebilen, anlayabilen, kavramsallaştırabilen ve ifade edebilen” olarak tanımlamışlardır (Ogola, Sikalieh ve Linge, 2017:90). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden canlandırarak ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını destekler (Avolio ve Bass, 2002:2). Dönüşümcü liderler takipçilerinin çabalarını teşvik eder, sorunları yeniden çözerek ve eski olan problemlere değişik yöntemlerle yenilikçi ve yaratıcı yaklaşmayı teşvik eder. Takipçilerini yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirir. Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilir ve takipçilerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklı oldukları için eleştirilmezler (Hinkin ve Tracey, 1999: 108). Lider çalışanlarını her zaman yaratıcı olmaları konusunda teşvik eder ve onları bireysel hatalarından dolayı başkalarının yanında eleştirmez. Çalışanlarından problem çözüm üretme sürecinin içerisinde yaratıcı, aktif ve yeni fikirler üretmelerini sağlar. Çalışanlardan yeni yaklaşımlar geliştirmeleri için destek sağlar ve fikirleri eleştirilmez. Çalışanların zekâlarını kullanmalarını, rasyonel davranmalarını ve dikkatli problem çözümlerini destekler (Eroğlu ve Akkoç, 2012:353). Ayrıca Avolio ve Bass (2004), takipçilerin problemleri çözmek için entelektüel yollar bulmalarına, durumları analiz etmelerine, uzun süredir inanılanları, varsayımları ve değerleri eleştirel bir şekilde sorgulamalarına izin vermekte, dönüşümcü liderlerin aslında geleneksel sorunları çözmek için yenilikçi ve yaratıcı yollar aramak için takipçilerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir (Ogola vd., 2017:90).

2.1.3.4.3.2.5. Bireysel İlgi

Lider, takipçilerin ihtiyaç ve yeteneklerini teşhis etmeye odaklanır. Takipçilerin ihtiyaçlarını teşhis eder ve bireysel olarak onlara katılır (Bass ve Avolio, 1990:22). Lider, takipçilerini etkin bir şekilde dinler, onların performanslarını artırmak için görevler verir ve verilen görevleri nasıl yaptıklarını takip eder. Burada amaç, görevi yaparken kişinin ayrıca bir desteğe, yardıma veya yönlendirmeye olan ihtiyacının olup olmadığını belirlemektir. İdeal olarak, kendilerine görev verilen çalışanlar izlendiklerinin farkında olmamaları gerekir. Kısacası lider, kişisel dikkat gösterir, her bir çalışanla tek tek ilgilenir, onlara destek verir ve çeşitli tavsiyelerde bulunur (Eroğlu

ve Akkoç, 2012:353). Bunu yapmak için lider, destekleyici bir iklim içerisinde takipçileri “daha yüksek potansiyel seviyelerine” yükseltmek için bir mentor veya koç olarak hareket eder (Bass, 1998:6). Liderler, takipçilerin gelişimsel gereksinimlerini önemsediklerinde ve onların gelişimini destekleyip koçluk yaptıklarında bireyselleştirilmiş düşünce ortaya çıkar (Bass, 1999:11).

2.1.3.4.3.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri

James Macgregor, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları şu şekilde açıklamaktadır: Etkileşimci lider, iş ve takipçilerin sadakati için somut ödüller veren liderlerdir. Dönüşümcü liderler; takipçilerle etkileşime giren, yüksek düzeyde takipçilerin içsel ihtiyaçlarına odaklanan, belirli sonuçların önemini ve bu sonuçların elde edebileceği yeni yöntemler konusunda bilinç uyandıran liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin misyon duygusu sağlamayı içeren aktif davranışlar gösterdiği için etkileşimci liderleri daha pasif olma eğilimi gösterirler (Odumeru ve Ogonna, 2013:359). Bass (1985)’e göre, etkileşimci liderler takipçilerini mevcut bir kişisel değer kümesiyle motive eder ve mevcut değer çerçevelerine cazip ödüller sağlarken, dönüşümcü liderler aktif olarak takipçiler arasında kişisel değerleri değiştirmeye çalışırlar, böylece grup ve örgüt gibi daha büyük varlıkların iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçebilirler (Fok-Yew, 2015:368). Etkileşimci liderlik, geleneksel örgütlerde geçerli olan bir liderlik biçimidir. Alışagelmiş davranış devam eder. Bu tür yapıya uyan örgüt ve kişiler için uygun bir liderlik davranış modelidir. Yeniliği kapalı olmaları ise olumsuz yönüdür. Dönüşümcü liderlik ise vizyon oluşturup, bu yönde davranış gösterirler. Modern, farklı, yenilikçi olması grubu ileriye taşır. Bu yönüyle olumlu bir modeldir. Fakat bu yeniliğe açık olmayan gruplar için olumsuzluk gösterir (Başaran, 2016:412).

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri

Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
<p>Etkileşimci liderlik duyarlıdır</p> <p>Örgütsel kültür içinde çalışır</p> <p>Çalışanlar, lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalar yoluyla hedeflere ulaşır</p> <p>Kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eder</p> <p>Statükoyu korur; performansı artırmak için doğru eylemleri vurgular</p>	<p>Dönüşümcü liderlik proaktiftir</p> <p>Yeni fikirler uygulayarak örgüt kültürünü değiştirmek için çalışır</p> <p>Çalışanlar daha yüksek idealler ve ahlaki değerler yoluyla hedeflere ulaşır</p> <p>Öncelikle takipçilerin çıkarlarını gözetir ve onları cesaretlendirerek motive eder</p> <p>Her davranış, bireye dikkatini ve desteğini ifade etmek için yönlendirilir</p> <p>Problemleri çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik eder</p>

Kaynak: Odumeru ve Ogbonna, 2013:359

Douglas Mcgregor'un X ve Y teorisi de bu iki liderlik tarzıyla karşılaştırılabilir. X teorisi, yöneticilerin korku ve sonuçlarla yönetmesi gereken etkileşimci liderlik ile karşılaştırılabilir. Bu tarz teoride, olumsuz davranışlar cezalandırılır ve çalışanlar teşvik yoluyla motive edilir. Y teorisi ve dönüşümcü liderlikle benzer olduğu ifade edilebilir, çünkü teori yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için onların çalıştıkları fikrini desteklemektedir. Liderler, çalışanlarının en iyisini üstlenirler. Güven aşılaman, saygılı ve kendi kendilerine motive olduklarına inanırlar. Liderler, takipçilerine başarılı olmaları için gereken araçları sağlamaya yardımcı olmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013:359).

2.2. İŞ TATMİNİ

2.2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Sanayi devrimiyle değişen çalışma yaşamı bilgi çağının getirdiği yenilik ve tehditlerle daha dinamik bir duruma ulaşmıştır. Küreselleşmenin sağladığı olanaklarla birlikte artan rekabet işletmeleri pek çok sayıda değişken ve belirsizlikle yüz yüze bırakılmıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013:128). Günümüzde artan rekabet ortamının gittikçe kendini hissettirmesi ve dolayısıyla örgütler başarıyı yakalamak için çalışanlarının refahını oluşturma arayışına yönelmektedirler. Genellikle hizmet veren kurum veya işletmelerde çalışan kişinin refahı, yapılan iş esnasında kendini hissettirmektedir.

Çalıştığı işten mutlu olan kişi, bu mutluluğu sosyal hayatına yansıttığı gibi toplumsal hayatına da yansımaktadır. Çünkü insanoğlu zamanın büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirmektedir. Nitekim bireyin işi; ekonomik, sosyal ve toplumsal bakımından önemli olduğu kadar psikolojik yönünden de önemli bir konuma sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010:195). İş tatmini; endüstriyel psikoloji, kamu yönetimi, iş ve yükseköğrenim gibi çok geniş bir alana yayılmış ve araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Endüstriyel ve örgütsel psikologlar tarafından, motivasyon ve iş davranışı üzerine birçok araştırma raporunun elde edilmesinin yanı sıra iş tatmini konusunda pek çok makale yayımlanmıştır. 1940'lardan beri, iş tatmini konusu, örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan konulardan biri olmuştur (Metle, 2001:311). İş tatmini kavramı ile verimlilik ve performans arasındaki ilişkilerin araştırılması ve genel kabul gören bir iş tatmini tanımının yapılması 1935 yılında Hoppock tarafından yapılmış ve iş tatminini, çalışanın işe karşı verdiği duygusal tepki olarak tanımlamıştır (Mercer, 1997:58).

İş tatmini çalışmalarının kökeninin 1911'e kadar uzandığı söylenebilir. Bu dönemde Taylor, iş ve işçiler için daha iyi yollar geliştirmek için çalışanlar ve iş görevleri üzerinde çalışmaya başladı. Taylor, endüstri toplumu ve örgütsel yapılara bağlı olan kişilerle ilgili yeni ve farklı bir kavram geliştirdi. Bu yeni kavram, bireyin kurumların ve sanayi toplumlarının gelişimi için stratejik öneme sahip olan motivasyon, memnuniyet, mutluluk ve bağlılıklarına yönelikti. Taylor'ın teorisine göre, gereksiz davranışların önlenmesi için her işçinin davranışları zaman ve verim kazanmak için hesaplanmalı; işçileri motive etmek için doğrudan bir ödül sistemi sağlanmalıdır. Ona göre, daha iyi çalışma koşulları oluşturarak hızlı promosyonlar ve terfi sonucunda yüksek ücretlerin veya ödüllerin verilmesi gibi bazı özel teşvikler uygulanmalıdır. Bu Taylor tarafından “bilimsel yönetim veya görev yönetimi” olarak adlandırılır. Sonuç olarak, işçiler bilimsel yönetim sayesinde verimliliği ve iş tatminini en üst düzeye çıkarmak için çok çalışmaya teşvik edilir (Atasoy, 2004:2-3).

İş tatmini, bir çalışanın refahının çok önemli bir yönüdür ve duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlere sahiptir (Saari ve Judge, 2004:398) çünkü kişisel özellikler, ihtiyaçlar, değerler, duygular ve beklentiler de dâhil olmak üzere insanlar çeşitli farklı faktörlerden etkilenir. Dolayısıyla iş tatmininin, evrensel olarak kabul edilen bir tanımı

yoktur, ancak literatürde iş tatmininin birçok tanımı vardır (Harputlu, 2014:5). En çok yapılan iş tatmini tanımı, Locke (1976) tarafından “birinin iş ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır. Başka tanımında ise Locke (1976), iş tatminini; “kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular olarak tanımlamıştır (Locke, 1976:1300). Birçok araştırmacı arasında akademisyen olan Locke, iş tatmininin yukarıdaki tanımında önemli noktalar olduğunu belirtmektedir. Duygusal bir durumun, iş tatmini için etkili bir bileşen olduğu anlamına gelir; bir değerlendirme süreci olarak, iş tatminin bilişsel veya değerlendirici bir bileşeni olduğunu ifade eder. Başka bir deyişle, Locke’un tanımı üç unsurdan oluşur: etkili, bilişsel ve iş odaklı (A. Judge ve Klinger, 2008:394). Vroom (1964), iş tatmini bireyin iş içindeki rolüne karşı tutum ve yönelimini ifade ettiğini, bireyin işe karşı olumlu tutumu, iş tatminin varlığına, olumsuz tutumu ise iş tatminin yokluğuna veya düşük olduğunu açıklamaktadır (Özgüven, 2016:127). Zeffane (1994) ve Spector (1997)’e göre iş tatmini, çoğu çalışmalarda en az iki grupta tanımlanmıştır; işin kendisiyle veya iş ortamıyla ilişkili olan çevresel faktörler; bireysel nitelik ve özelliklerle ilişkili olan bireysel faktörlerdir (Ellickson, 2002:344). İş ile ilgili kişinin duygu veya zihin durumu (Chughati ve Perveen, 2013:202) ve bir çalışanın işine ve iş arkadaşlarına karşı olumlu tutumu (Sypniewska, 2014:57) olarak tanımlanabilir. İş tatmini bireylerin çalışma esnasında ya da çalışmalarını bitirdikten sonra işle ilgili hissettikleri olumlu veya olumsuz duygu durumu olarak da tanımlanabilir (Pekel, 2001:87). İş tatmini, genel olarak çalışanların işlerine bağlı olarak meydana gelen duyguların bir tepkimesidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). İş tatmini kavramı her ne kadar farklı biçimlerde tanımlanmaya çalışılsa da genel anlamda işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğu söylenebilir (Erogluer, 2011:123). Locke’a (1969) göre, iş tatminini artıran duyguların üç aşamalı olduğu söylenebilir. İlk olarak, çalışanlar çalışma ortamının bazı unsurlarını tecrübe eder. İkinci olarak, çalışanlar bu çalışma öğelerini değerlendirmek için bir değer standardı kullanır. Üçüncü olarak, çalışanlar algılanan iş unsurunun tercih edilen değerlere ulaşmayı nasıl kolaylaştırdığını değerlendirir (Davis, 2012:75). Çalışanlar memnuniyetlerini veya memnuniyetsizliklerini işlerine dengeler ve daha sonra tatmin edici ya da tatmin edici olmayan iş hakkında genel bir sonuç oluştururlar (Zhu, 2013:294). Aslında, iş tatminsizliği bireyin performansını

azaltmaktadır. Bununla birlikte iş tatminsizliğinin; verimlilik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz etkilerinden dolayı iş memnuniyetsizliğini önlemek zordur (Altuntaş, 2014:514). Genel olarak iş tatmini içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) iş tatmini olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Çalışanların dışsal kaynaklardan (ücret, terfi, takdir, amir vs.) dolayı yaşadıkları tatmin dışsal iş tatmini olarak tanımlanırken, içsel kaynaklardan (saygınlık, yetenek, karar verme, vicdan, meşguliyet vs.) dolayı yaşadıkları tatmin içsel iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Weiss vd, 1967'den akt. Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011:246-247). Nitekim iş tatmini sonucunda, çalışanların liderlere ve kuruma olan bağlılığı ile birlikte moral ve motivasyonun artması örgütte çalışanların üretim ve verimliliklerinin yüksek düzeye ulaşmasını sağlar (Akyıldız ve Turunç, 2013:168). İş tatmini kavramı, ilk ortaya çıkışından günümüze kadar farklı yaklaşımların konusu olmuştur. Genel itibariyle iş tatmini kişinin sahip olduğu tecrübe ve duygularını hem kendi işi hem de iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Kök, 2006:293). Çünkü çalışma hayatı boyunca çalışanların karşılaştıkları, yaşadıkları sonucunda hem pozitif hem de negatif duyguların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Erdoğan, 1999:231). Günümüzde yapılan birçok araştırmada, duyguların çalışma hayatındaki önemine dikkat çekilmiştir. Örneğin, Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların çalışma hayatının bir parçası olduğu kadar, örgüt yaşamının da doğal ayrılmaz bir parçası olduğundan çalışanların duygusal durumlarına daha çok önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Gürbüz ve Yüksel, 2011:174).

Bu tanımlamalar doğrultusunda iş tatmini, çalışanların işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu duyduğu olumlu duygular olarak söylenebilir. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yapmış olduğu iş ile uyumlu ise iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Dinç Özcan, 2011:109). İş tatmini kavramı çalışan bireylerin tutum ve davranışlara yön veren bir örgütsel değişken olması yönünden önemlidir. İş tatmini olumlu davranışlara doğrudan ve dolaylı olarak etkilerken, iş tatminsizliği ise örgüt için önemli olan çok sayıda tutum ve davranışı olumsuz etkilemektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013:130). Bundan dolayı iş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmasının yanı sıra duygusal bir kavram olması söylenebilir. İş tatmini kavramı üzerinde yapılan araştırmalarda; genel olarak hem örgütsel davranış geliştirme hem de verimlilik artışını sağlayan bir faktör olarak incelenmiştir (İşcan ve Sayın, 2010:198). İş tatmini, iş örgütlerinin etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda ana faktörlerden biri

olarak düşünülebilir. İş tatmini, işin doğal yapısı, maaş, yükselme fırsatları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisi altındadır (Aziri, 2011:77).

2.2.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

Motivasyon olgusunu anlamak ve açıklamak için çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu çerçevede motivasyon “kapsam kuramları (geleneksel)” ve “süreç kuramları (modern)” olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Kapsam kuramları, bireyin ihtiyaçlarını tanımlama ve bunların önceliklerini belirleme ile ilgili olup durağan bir yapı sergiler. Süreç kuramları ise, bir davranış sergileyen bireyin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanacağını açıklamaya çalışır. Bu kurama göre ihtiyaçlar bireyi davranışa iten faktörlerden sadece biridir. İçsel faktörlerin yanında birçok dışsal faktörler de davranış üzerinde etki göstermektedir (Yıldız, 2017:67).

2.2.2.1. Kapsam Kuramları

2.2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, hiyerarşik bir sıraya göre sınıflandırmıştır. Maslow’un ihtiyaçların sınıflandırılmasında temel aldığı iki varsayım söz konusudur. Bunlardan birincisi, insanı davranışlara yönelten ihtiyaçların bulunduğu dair varsayımdır. Buna göre, bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow’a göre, insanlar kimi ihtiyaçların etkisini daha öncelikli hisseder ve kimi ihtiyaçlara da diğerlerinden daha fazla önem gösterirler (Eroğlu, 2015:59). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre, insan gereksinimlerini beş ana grupta toplamak mümkündür. Bu hiyerarşi en alt basamaktan üst basamağa doğru ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:327-328):

- **Fizyolojik ihtiyaçlar**, hiyerarşi basamağının en alt kısmında yer alan ve her insanın gereksinim duyduğunda mutlaka gidermesi gerek ihtiyaç grubudur. Bunlar yeme, içme, uyku, cinsellik gibi temel ve biyolojik olan ihtiyaçlardır. Ancak insanların en temel ihtiyaçları giderilmezse bir üst basamaktaki ihtiyaçlara ihtiyaç duymayacaklardır.

- **Güvenlik ihtiyacı**, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst basamaktaki olan ihtiyaç grubudur. Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma ve barınma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır.
- **Sosyal ihtiyaçlar**, bir gruba ait olma, kabul edilme, dostluk ilişkileri kurabilmek gibi ihtiyaçlardır. Sosyal bir varlık olan insanoğlu topluluklar halinde yaşamaktadır. Bu nedenle, temel gereksinimlerini giderip güven içinde olduklarında (yaşamlarını tehlikesiz bir şekilde sürdürebildiklerinde) bir topluluk veya bir grup içinde yaşama ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır.
- **Kendi gösterme ihtiyacı**, dördüncü basamaktaki ihtiyaç grubudur. Sosyal bir varlık olan insanların topluluk içinde tanınma, prestij ve saygı kazanma, kendine güvenebilme ihtiyaçlarını ifade etmektedir.
- **Kendini tamamlama (gerçekleştirme) ihtiyacı**, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamaktaki ihtiyaç grubudur. Bireyin sahip olduğu yeteneğini geliştirmesi, yaratıcılığını kullanması ve farklılık yaratabilmesi ihtiyacıdır.

Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının karşılanması bu sıraya göre olur. Bir basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde, artık önceliği bir üst basamaktaki ihtiyacın giderilmesi alır (Doğan, 2015:32). Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, herkesin aynı biçimde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından güdüldüğü söylenemez. Bunun için genel bir kuram şeklinde görmek daha doğrudur. Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçları (% 85), güvenlik ihtiyaçları (% 70), sosyal ihtiyaçları (% 50), benlik ihtiyacı (% 40) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının yalnızca (% 10)'unu tatmin etmiş olabileceğini söylemektedir (Basım ve Argan, 2016:53).

2.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçların giderilmesi temeline kurulan motivasyon kuramlarından birisi de, Frederick Herzberg'in çalışma sonuçlarına bağlı kalarak, ortaya çıkardığı Çift-Faktör Kuramıdır. Kuramın temeli, görgül bir araştırmanın bulgularına dayandığından, çalışma hayatından en çok denenen ve çeşitli araştırmalara konu olan bir yaklaşımdır. Herzberg, 200 kadar mühendis ve muhasebecinin iş tatmini üzerinde, çalışma arkadaşlarıyla birlikte bir araştırma yapmıştır (Eroğlu, 2015:59) ve yaptığı araştırmalar sonucunda, insanları işlerinde tatmin ve tatminsiz eden boyutların farklı olduğuna

ulaşmıştır. Başka bir ifadeyle, geleneksel görüş olarak tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki zıt ucu olarak açıklarken (örneğin Maslow'da böyledir), Herzberg bu kavramları farklı iki boyutu ifade ettiğini ve birbirinin karşıtı olmadığını açıklamıştır (Güney, 2007:298). Herzberg'e göre;

- **Motivasyon faktörleri**, kişiyi motive eden ve mutlaka olması gereken, olmadığında da kişinin motive olmamasına sebep olan faktörlerdir. Örneğin; sorumluluk alma, kariyer fırsatı, statü kazanma, başarı sağlama vb.
- **Hijyen faktörleri**, bu faktörlerin motive etme özelliği yoktur. Bu faktörler, kişinin motive olabilmesini sağlayan asgari düzeydeki faktörlerdir. Motivasyonu artırıcı veya azaltıcı çok etkisi yoktur. Çünkü zaten var olması gerekmektedir. Fakat motivasyon faktörlerinin olması motivasyonu attırırken olmaması da motivasyonu düşürmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:328).

Herzberg'in sonuçları ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birleştikleri nokta, her ikisinin de "ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabileceklerine inanmış olmaları" biçiminde özetlenebilir. Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırırken, Herzberg ise tatmin ediciler ve tatminsizliği gidericiler olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır. Aslında, Maslow'un hiyerarşisindeki alttan üç basamak, Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Üstten iki basamak da, Herzberg'in motivasyon faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow, alt kademe ihtiyaçlarının motivasyona sebep olduğunu söylemekle birlikte, üst kademe ihtiyaçlarının daha kuvvetli motivatörler olduğunu ifade etmektedir. Herzberg ise, Maslow'un alt basamağında denk gelen hijyen-koruyucu faktörlerin motivasyona etkisinin olmadığını, yalnızca tatminsizliği önleyerek, kişilerin güdülenmesi için gerekli ortamı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Esas motivasyona etki eden faktörler olarak, Maslow'un üst basamaktaki ihtiyaçlarına denk gelen motivasyon faktörlerini görmektedir. Sonuç olarak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gelişmekte olan ülkelerde uygulanma imkânının, Herzberg'in kuramına göre daha fazla olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2015:466-467).

2.2.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

İhtiyaç kuramlarının en yaygın kullanılanlarından biri de Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşisidir (Bryan, 1983: 81; Stahl, 1986: 39; Hoffman, 1988: 79). Maslow, insanın

hayati önem sırasına göre sıralanmış olan ihtiyaçlar hiyerarşisi beş temel ihtiyaç kategorisine sahip olduğunu açıklar. İlk önce tüm insanlarda en temel olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Daha sonra güvenlik ihtiyaçlarından sonra sırasıyla; bir gruba ait olma hissi, sevgi ve saygı kazanma ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları takip eder. Alderfer'e göre, ERG teorisi olarak adlandırılan, Var olma ihtiyacı (Existence), İlişki kurma ihtiyacı (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyacı olmak üzere üç temel ihtiyaç grubu tarafından kişiler motive edilir (Arnolds ve Boshoff, 2002:698):

- **Var olma ihtiyacı (Existence)**, insanın temel ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile ilgilidir.
- **İlişki kurma ihtiyacı (Relatedness)**, insanın kişiler arası ilişkinin önemini sürdürme arzusunu ifade eder. Bunlar insanın sosyal, statü, kabul edilme, ait olma arzularıdır.
- **Gelişme ihtiyacı (Growth)**, insanın kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme arzusunu temsil eden gelişme ihtiyaçlarıdır.

ERG kuramında ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow'un kuramındaki gibi üst basamağa doğru ilerlemez. Bu kuramda "hayal kırıklığı-geri çekilme" ilkesi mevcuttur. Alderfer'de Maslow gibi alt basamaktaki ihtiyaçların tatmini, kişiyi üst basamaktaki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğünü ifade eder. Fakat ERG teorisinde, eğer kişi üst basamaktaki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt basamaktaki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve birey bu yolla motive olur. ERG teorisine göre de; birey aynı anda birden fazla ihtiyaç grubundan etkilenebilir. Örneğin birey, hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir (Moorhead ve Griffin, 1989:115).

2.2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyler üç çeşit ihtiyacın altında davranış sergilerler. Bunlar; *başarı ihtiyacı* (yeni şeyler keşfetme, bir şeyi daha önce yaptığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma), *güç kazanma ihtiyacı* (başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme), *ilişki kurma ihtiyacı* (yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme) dir (Yıldız, 2015:23). Yukarıda yer alan dört motivasyon teorisinin öne sürdüğü ihtiyaç tipleri arasında benzerlikler vardır. Ancak,

benzer ihtiyaçları çeşitli şekillerde öne süren bu teoriler küçük kategorik farklılıklarla birbirinden ayrılır (Tablo 3). Aşağıda ihtiyaçların dört motivasyon teorisine göre karşılaştırılması yer almaktadır (Lussier, 2008:328).

Tablo 3. Dört Motivasyon Teorisine Göre İhtiyaçların Sınıflandırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Kuramı	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı
Kendini tamamlama ihtiyacı	Gelişme	Motive edici faktörler	Başarı ihtiyacı
Kendini gösterme ihtiyacı			Güç İhtiyacı
Sevgi ve ait olma	İlişki kurma	Hijyen faktörleri	İlişki kurma ihtiyacı
Güvenlik ihtiyacı	Var olma		
Fizyolojik ihtiyaçlar			

Kaynak: Yıldız, 2017:73

Çalışanların performansı onların işten ne kadar tatmin olduğu ile ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanları tatmin etme bağlamında liderlerin şunları göz önünde bulundurmaları gerekir (Newstrom ve Davis, 2001:125):

- Çalışanların ihtiyacını belirleyin ve kabullenin
- Çalışanlar arasındaki ihtiyaç farklılıklarını ortaya koyun
- Öncelikli ihtiyaçları giderek tatmini sağlayın
- Aynı ödülleri vermenin motivasyon üzerindeki azalan etkisinin farkında olun

2.2.2.2. Süreç Kuramları

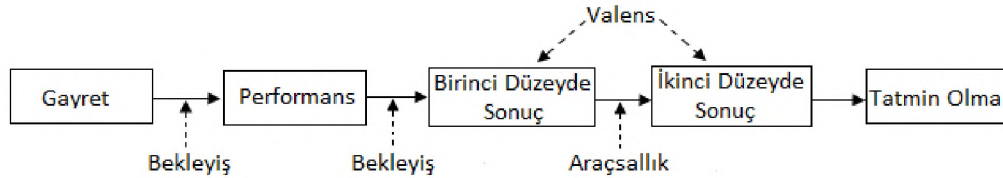
2.2.2.2.1. Beklenti Kuramları

Bekleyiş kuramına göre bireylerin davranışları, bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Bu beklentiler, ilgili davranışın, bireyi arzu ettiği hedeflere ulaştırıp ulaştırmayacağına ilişkin beklentilerdir (Bolat vd., 2014:239). Bekleyiş kuramı Victor H.Vroom tarafından ortaya atılmış, daha sonra bu teoriye Porter ve Lawler tarafından katkı sağlanmıştır (Yıldız, 2015:25).

2.2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları arasında Beklenti kuramları olarak da bilinen Vroom'un Bekleyiş Kuramına göre, belirli bir iş için çaba sarf edilmesi valense (kişinin ödülü arzulanma derecesi) ve bekleyişe bağlıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 33).

- *Valens* kişiden kişiye değişecektir. Bazı kişiler için çok anlamlı ve değerli olan ödül bazıları içinse hiçbir önem taşımayabilmektedir. Bu nedenle valens -1 ile +1 arasında değer almaktadır.
- *Bekleyiş* ise, kişinin algısını ifade etmektedir. Birey yeterli gayreti gösterirse bir ödül elde edeceğine inanıyorsa, yani beklentisi yüksekse daha fazla çaba sarf edecektir. Dolayısıyla da, beklenti 0 ile 1 arasında değer almaktadır.



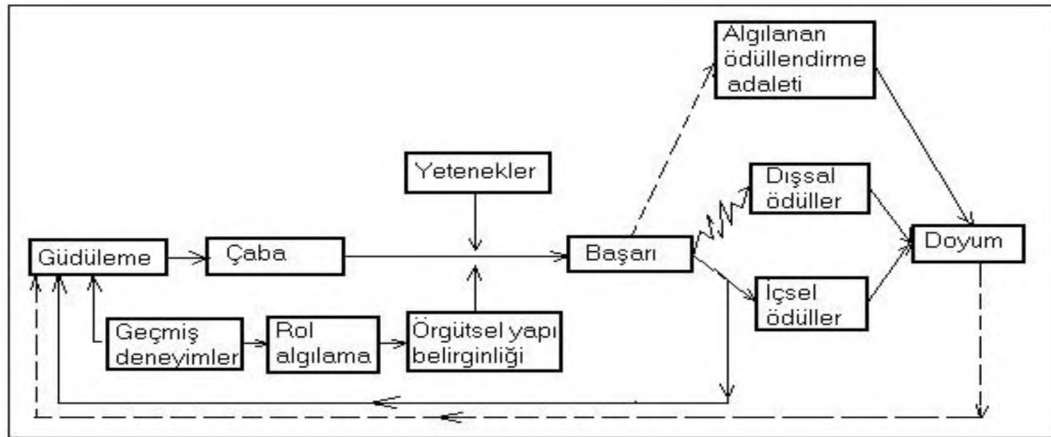
Şekil 8. Vroom ve Motivasyon Modeli
Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2013: 331

Şekil 8’de görüleceği gibi gösterilen performans sonucunda elde edilen ödüllendirmenin birinci ve ikinci derece sonuç olarak ikiye ayrılmasıdır. Birinci derece sonuç, maaş artışı gibi bir ödül iken; ikinci derece sonuç maaş artışı ile kişinin elde edeceği statünün de artışının sağlanmasıdır. Tek başına birinci derece sonuç hiçbir şey ifade etmezken, kişinin gözündeki ikinci derece sonuç elde edilen ödülü anlamlı kılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 33). Vroom’a göre motivasyon bireyin işinde göstereceği çabanın sonucunun büyük olasılıkla performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre motivasyon, üç önemli inancın bir sonucudur. Bunlar; beklenti (çabanın performansı etkileyeceği inancı), araç (performansının ödüllendirileceği inancı) ve değer (beklenen ödüllerin algılanan değeri-valens) dir (Akyıldız ve Turunç, 2013:108).

2.2.2.2.3. Lawler- Porter’in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Vroom’un beklenti kuramının bir uzantısı olan Porter ve Lawler kuramı, çok sayıda değişken üzerine kurulmuş olan bir kuramdır. Bu kuramın en önemli yanı da, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valens ve araçsallık kavramlarla açıklamasına karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin hakkaniyetine ilişkin algılar ve

tatminkârlılık gibi kavramlar ile kuramı daha da geliştirmişlerdir (Şekil 9) (Eroğlu, 2015:477).



Şekil 9. Porter-Lawler Modeli

Kaynak: Eren, 2001:537

Kurama göre çalışanın başarısı ve doyumunu ödüllendirme adaletine ilişkin algılamaları ile ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey kendine verilen ödülü başkalarıyla kıyaslamakta, başarısının karşılığını alamadığına inanması halinde motivasyonunu kaybetmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013:108).

2.2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacey Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, bireylerin çabaları sonucunda almış oldukları ödül ile aynı işi yapan diğer kişilerin ödül ve çabalarını karşılaştırdıklarında, eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü savunmaktadır (Güney, 2007:304). Adams'ın eşitlik kuramına göre, iş yaşamında yöneticilerin çalışanlarına eşit bir davranış göstermeleri, çalışan bireylerin motivasyon düzeyini belirleyen temel değişkendir. Çalışanların iş ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik ve eşitsizlik algısı onların motivasyon düzeyinin ve dolayısıyla iş başarısını ve iş tatmini etkileyecektir (Akyıldız ve Turunç, 2013:132). Bu bağlamda çalışanlar işyerindeki iş ortamında eşit muamele görmek istemektedirler ve bir çalışanın tatmini, iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeyine bağlıdır. Bir çalışan kendisinin bir işletmeye verdiği çabalar ve işletmeden aldıkları ile diğer çalışanın işletmeye verdiği çabalar ile işletmeden aldıklarını karşılaştırır. Eğer çalışan bir eşitsizlik algırsa çeşitli davranışlar geliştirir. Bunlar; performansı düşürme, daha fazla ücret talebinde bulunma, devamsızlık, işi değiştirme ve istifa gibi değişkenler

olarak değerlendirilebilir (Kaila, 2009:80). Eşitlik teorisinin temel yönleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Koontz ve Weihrich, 2007:295).

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği}}{\text{Kişinin verdiği}} = \frac{\text{Diğer kişinin elde ettiği}}{\text{Diğer kişinin verdiği}}$$

Stacy Adams'ın geliştirdiği bu kurama göre, kişinin kendi gayretiyle elde ettiği sonuç, başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettiği sonuçla kıyaslanmaktadır. Bu kurama göre eğer kişi; elde ettiği başarı ve kendi çabası ile bir başkasının başarısı ve gösterdiği çaba arasında bir eşitsizlik olduğu şeklinde algılsa bu motivasyonu düşürücü hatta mevcut performansı düşürücü etkiye neden olmaktadır. Bu duruma göre, aynı işleri yerine getiren çalışanlar, aynı şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmeli sonucuna ulaşılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013:332). Sonuç olarak, eşitsizlik durumunda ödül adaleti bozulmakta ve dengesizlik durumu meydana gelmektedir. İlgili dengenin bozulması durumunda, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, bu tatminsizliğinin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırmanın yollarını arayacaktır. Başarıya ulaşmadığında ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Lawler, 1991:44).

2.2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramının ortaya çıkmasında, en büyük katkıyı Locke yapmıştır. Locke, kendi başına ve diğer arkadaşlarıyla birlikte yazdıkları birkaç makalede, aşağıda özetlendiği şekilde bir model sunmuşlardır. Bu modelin temel özellikleri şöyledir:

- Çalışanların iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi, onların amaçları ve niyetleridir.
- Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur.

Kısaca açıklamak gerekirse, bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlar. Sonuçta, bu uyarımlara gösterilen

etkili reaksiyonlar, bireyden bireye farklılık gösterirse de, herkesin bu tür bir davranışa yöneleceği kaçınılmazdır (Eroğlu, 2015:497-498).

2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, bireylerin işle ilgili duygularını, tutumlarını veya tercihlerini açıklar. Çok sayıda faktör çalışanın iş tatmini konusundaki duygularını etkiler. Bireysel farklılıklar nedeniyle, iş tatmini etkileyen faktörler çalışanları da farklı şekilde etkiler. Porter ve Lawler (1968) iş tatmini üzerindeki etkileri; işin kendisiyle ilgili içsel tatmin edici faktörler (başarı hissi, bağımsızlık hissi, öz saygı, zafer hissi, geri bildirim hissi, kontrol hissi, işten elde edilen duygu vb.) ve doğrudan işle ilgili olmayan dış tatmin edici faktörler (patrondan övgü almak, meslektaşlarla iyi ilişkiler, iyi çalışma ortamı, yüksek maaş, refah vb.) olarak ayırmıştır. Glisson ve Durick (1988), iş tatmini etkileyen başlıca faktörlerin çalışanın kendisi (çalışanın kişisel demografik değişkenleri, yetenek ve kişilik özellikleri vb.), iş (iş özellikleri, iç ödüller gibi) ve örgütsel özellikler olduğunu belirtmiştir (Chen, 2008:106-107).

2.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, iş tatminin ortaya çıkmasında çok önemli bir role sahiptir. Bireysel faktörlerin oluşmasında kişinin doğuştan kendisinde bulundurduğu bir takım özelliklerle beraber yaşantıları ve deneyimleri sonucunda elde ettiği özelliklerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik, eğitim durumu gibi birçok değişken sıralanabilir (Nergiz ve Yılmaz, 2016:52).

2.2.3.1.1. Yaş

Kişinin bulunduğu dönem ve yaşı; onun davranışlarını, tutumlarını ve kararlarını etkileyen bir durumdur. Bundan dolayı; çalışma yaşamına ilişkin davranışları ve tutumları yaşına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016:53). Clarke (1997:445), iş tatmini ve yaşam süresi arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu ifade eder. Genç yaşta çalışmaya hayatına atılan bir birey, sürekli işlerini daha iyi yapmaya gayret eder ve bu süreç onun iş tatmini artırır. Fakat bu durum 30 yıl içinde gittikçe düşmeye başlar, yetişkinlikte tekrar yükselir ve profesyonel kariyerin sonlarına doğru da yükseliş gösterir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998:208; Batista, 2018:51; Özaydın ve Özdemir, 2014:255). Diğer taraftan Luthans ve Thomas (1987), ileri yaşlarda çalışanlarda iş tatminsizliği tespit etmiş, bunu

teknolojideki değişimlere (ileriki yaşlardakilerin gençlere göre teknolojiye daha az uyum sağlaması ve değişime direnç göstermesi) ve aşırı iş yüküne bağlamıştır (Yıldız, 2017:110).

2.2.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen bir faktör olmasına rağmen; iş tatmininde cinsiyet farklılıklarına veya iş tatmininin belirleyicileri üzerine yapılan araştırmalarda tutarlılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu açıklarken, bazı araştırmalar da erkeklerin daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu açıklamaktadır. Geri kalan araştırmalar incelendiğinde de iş tatmininin kadın ve erkek arasında farklılaşmadığı saptanmıştır (Quinn ve ark.1974; Mortimer ve ark.1988'den akt. Chiu, 1998:521-522). Lefkowitz (1994) ise birçok çalışmayı analiz etmiş ve kadınların iş tatmininin erkeklerden ortalama olarak daha düşük olduğunu bulgulamıştır. Genel olarak kadınların erkeklere kıyasla daha az iyi işlere sahip olma eğiliminde oldukları için daha az iş tatmini yaşadıkları belirtilmektedir. Lekowitz'in bir gözlem çalışmasında; yaş, eğitim, gelir ve statü gibi değişkenler erkekler ve kadın arasında eşit tutulduğunda, kadınlar ve erkekler arasındaki iş tatmini düzeyindeki farklılıkların ortadan kalktığını ifade etmektedir (Mckenna, 2000:276). Murray ve Atkinson (1981) tarafından yapılan ve iş tatmininin belirleyicileri üzerindeki cinsiyet farklılıklarını araştıran bir araştırma da, kadınların sosyal faktörlere daha fazla önem verdiğini, erkeklerin ücret, ilerleme ve diğer dışsal konulara daha fazla önemseddiğini belirtmiştir (Murray ve Atkinson, 1981:45). Bu çalışmayı destekleyecek Tang ve Talpade'nin (1999:121) araştırmalarında ise, iş tatminini etkileyen iş boyutları açısından erkekler ve kadınlar arasında önemli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda, erkekler maaş konusunda kadınlarla kıyaslandığında erkeklerin daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları, kadınların ise iş ortamındaki çalışma arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmelerinin erkek çalışanlara göre kıyaslandığında daha yüksek iş tatmini sağladığı görülmüştür.

2.2.3.1.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu iş yaşamlarının ve işe bakış açılarını belirli ölçülerde etkileyebilmektedir. Fakat bu etkinin boyutu ve şiddeti kültürlere göre

değişebilmektedir. Yapılan birçok araştırmada, evli ve bekâr çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı ifade edilmiştir. Buna karşın evli ve bekârların beklentileri ve gereksinimleri ile doğru orantılı olarak işlerinden duydukları tatmin değişebilmektedir. Ücret evli çalışanların tatmini kolaylaştıran bir faktörken yükselme olanağı bekârlar için tatmin sağlayıcı bir unsur haline gelebilmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013:135).

2.2.3.1.4. Kişilik

Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatmini etkilemesi kaçınılmazdır. Örneğin öfkeli ve çalışma ortamına adapte olamayan bireyler daha çok iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bu özelliklere sahip olan kişiler başkaları ile ilişki kurmakta zorlanmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Böyle kişilerin yaşama bakış açısı negatiftir. Olumsuz tutum ve tavırların yaygınlaşma olasılığı bu kişilerde daha fazla görülmektedir (Dinler, 2010:16). Yapılan bir meta analiz çalışması sonucuna göre nevrotik olanlarda iş tatmini azalırken, dışa dönük, uyumlu ve öz disipline sahip çalışanlarda iş tatmini yükselmektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002:531). Başka bir araştırma sonucu ise, B tipi kişilik yapısı ile iç kontrol odaklı olan çalışanların, A tipi kişilik yapısı ile dış kontrol odaklı çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir (Afia ve Sultan, 2011:90). Diğer taraftan, iç kontrol odaklı çalışanların dış kontrol odaklı çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu destekleyen (Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu, 2011:35), aynı zamanda A tipi ve B tipi kişilik yapısı arasında iş tatmini açısından herhangi bir farklılık olmadığını ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Yıldız ve Özsoy, 2013:274-275).

2.2.3.1.5. Eğitim Durumu

Eğitim durumu çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici rol oynayan bir faktördür. Eğitim durumu çalışanların beklenti ve tercihlerini etkileyebilmektedir. Fakat araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular tutarlı değildir. Eğitim durumunun iş tatminini artırdığı ve azalttığı yönünde araştırmalar bulunduğu gibi eğitim düzeyi yüksek çalışanla düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların iş tatminleri arasında fark olmadığını ortaya koyan çalışmalar benzer oranlardadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:136). Fakat çalışanlar eğitim seviyesi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda çalışmadıklarından mutsuz olmakta ve iş tatmini azalmaktadır (Nergiz ve Yılmaz,

2016:53; Aşık, 2010:39-40). Örneğin yüksek eğitim düzeyine sahip çalışan ile orta derece eğitim düzeyine sahip çalışanın aynı iş koşullarında çalışması, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışan kişilerde daha az iş tatmini oluşturmaktadır (Yıldız, 2017:111).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında iş ve işin niteliği, ücret ve ödül, çalışma koşulları, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları yer almaktadır.

2.2.3.2.1. İş ve İşin Niteliği

Uzmanlık ve beceri gerektiren alanlarda çalışan kişilerin, iş yaşamlarından daha çok tatmin oldukları görülmüştür (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125). Robbins Odendaal ve Roodt (2003)'e göre; çalışanlar, yetenek ve becerilerini çeşitli görevler üzerinde yürütmek için fırsatlar sunan ve zihinsel olarak uyarıcı olan işleri tercih ederler. Bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak teşvik edici görevlerde bulduklarında işlerinden daha çok tatmin olduklarını belirtir (Robbins, Odendaal ve Roodt, 2003:77). Dolayısıyla çalışanın işini sevmesi ve işinde tatmin olmasını sağlayacak faktörler vardır. Bunlar; sorumluluk, yaratıcılık, kariyer eğitimleri, becerilerini kullanma fırsatı, iş yöntemleri vb. olarak ifade edilebilir. Balcı (1985), yapılan işlerde yaratıcılık artıça ve monotonluk azaldıkça, çalışanların iş tatmininin arttığını ifade eder (Taşdan ve Tiryaki, 2010:59).

2.2.3.2.2. Ücret ve Ödül

Birey yaşamını sürdürebilmesi için en az yaşam standardını karşılayacak bir gelire ihtiyaç duymaktadır. Bunun için “ücret”, kişinin çalışma yaşamında hayati bir önem teşkil etmektedir (Keser, 2009:102). Çalışanların motivasyonunda önemli bir rolü olan ücret, hem fiziksel hem de zihinsel çabaların sonucunda ödenen bedel olarak açıklanabilir. Bundan dolayı; çalışan kişilerin ücret kıstaslarını emeklerinin karşılığını alacak bir şekilde (eşit ve adil) belirlenip çalışanlarla paylaşılması esastır (Eroğlu, 2011:126). Küresel dünyanın sağladığı etkili iletişim teknolojileri, çalışanlara aldıkları ücreti kıyaslamaları imkânını vermektedir. Çalışan iç ve dış çevrelerinde aldıkları ücret düzeyini kıyaslamaları neticesine bağlı olarak davranış sergilerler. Kıyaslama sonucu adil ve refah seviyesini artırıcı ücret düzeyi çalışanların motivasyonunu artıran bir faktör olarak görülürken, adil olmayan ve gereksinimleri karşılamayacak seviyede olan bir ücret düzeyi çalışan motivasyonunu ve verimlilik düzeyini düşürerek işten

ayrılma niyetini artıracak ve ikinci bir iş yapma gibi alternatif davranışlara itecektir (Akyıldız ve Turunç, 2013:137). McCormick (2008), promosyon fırsatlarına sahip çalışanlar arasındaki iş tatmininin promosyonların eşitliğine bağlı olacağını belirtmektedir. Çalışanın ödüllendirilmesi de iş tatmini üzerinde önemli bir role sahiptir. Beklenenin üzerinde performans sergilenmesi durumunda karşılığının eşit ve adil biçimde verilmesi çalışanın tatmin düzeyini artıracaktır. Bununla birlikte çalışanın özelliği ve beklentisine göre hangi tür ödülün (maddi ya da manevi) kullanılacağına bilinmesi de yararlı olacaktır. Çünkü kullanılacak ödül çeşidi kişiden kişiye değişiklik gösterebilmekte, tatminlerini de farklı bir biçimde etkileyebilmektedir (Yıldız, 2017:113). Serinkan ve Bardakçı (2007), akademik personellerle ilgili yapmış oldukları bir araştırmada, akademik personellerinin moral ve motivasyon düzeylerinin artırılması için maaş ve akademik yükselme konularında iyileştirmeler yapılması gerektiğini ifade etmiştir (Soysal ve Tan, 2013:49). Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret ile iş tatminleri arasında güçlü bir korelasyon olduğunu belirtmiştir (Eroğluer, 2011:126).

2.2.3.2.3. Çalışma Koşulları

Bu kavramla; bir iş ortamındaki refah, emniyet ve konfora bağlı çalışma ortamının sağlanması ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:127). Çalışanlar için uygun çalışma ikliminin yaratılması (ışık, sıcaklık, renk, araç-gereç vb.) onların motivasyonlarını etkilediği söylenebilir (Fındıkçı, 2009:398). Çalışanlar için daha fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamının yaratılması hem bireysel rahatlık, hem de işin gerçekleştirilmesi için önemlidir. Örneğin çalışanlar için uygun çalışma iklimi sağlanamazsa (fazla ısı, az ışık, kirli hava vb) çalışanları fiziksel anlamda rahatsız edecektir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Serhat, 2011:19). Yapılan araştırmaların sonucunda, yönetim alanındaki politikalar ve yöneticilerinin tutumları çalışma koşullarını etkileyen bir faktör olarak görülmekte ve yöneticilerin tutum ile davranışları çalışanların iş tatmini sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de, kişilerin iş tatminini artıracak çalışma iklimini sağlamasıdır (Akyüz, Koçak, Balaban, Yıldırım ve Gedik, 2011:20-21). Bunun yanı sıra, çalışma şartlarının üretkenliğe olan etkilerinin araştırıldığı Hawthorne deneylerinde, hem teknik hem de fiziki şartlarının kontrol edildiği ortamlarda üretkenliğin arttığı, bununla birlikte fiziki koşulların kontrol

edilmediği ortamlarda da üretkenliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun sebeplerini arkadaşlık, grup oluşturma, sevgi bağlarının güçlü olması ve yönetici davranışlarının olumlu olması ile ifade etmişlerdir. Kısacası çalışma koşullarının ergonomik ve iyi olması, çalışanların iş tatmini artıracaktır. Çalışma ortamında fiziki koşullar kadar, fiziki olmayan koşullar da önemli bir etkiye sahiptir (Nergiz ve Yılmaz, 2016:58).

2.2.3.2.4. İşletme İçi Terfi (Yükselme) Olanakları

Terfi kavramı, çalışanın örgüt kapsamında daha yüksek bir pozisyona atanması olarak ifade edilebilir. Çalışanların örgüt içinde daha yüksek bir pozisyona atanması hem iş tatmini hem de motivasyonların yükselmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanlar için adil bir terfi politikası sağlamaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlar büyük ihtimalle çalışma ortamlarındaki terfi uygulamalarının adil olduğunu idrak ettikleri sürece işlerinden tatmin olacaklardır. Terfiler, hem çalışanlar için bir ihtiyaç olarak görülür hem de örgüt içerisindeki çalışanların yeteneklerinden yararlanmalarını sağlar ve onlara ilerleme fırsatı verir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126-127). Bununla birlikte, Kreitner ve Kinicki (2004), terfi almak ve iş tatmini sağlamak arasında oluşacak olumlu bir ilişkinin, çalışanların adil tutumuna bağlı olduğunu belirtmektedir (Rast ve Tourani, 2012:98).

2.2.3.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları İle Olan İlişkiler

Örgütlerin verimliliğinin ve çalışanların performanslarının artırılması için yöneticiler tarafından çalışanların nasıl yönetilmesi gerektiği ve onlarla nasıl ilişkiler kurulacağına dair önemli konuları içermektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:127). Örgüt yönetimi, çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri bilebilir ve bu faktörler aracılığıyla çalışanların performanslarının artmasına katkı sağlayabilir. Bundan dolayı, yöneticiler açısından çalışanların verimliliklerinin artması ve belirlenen amaçlara ulaşmak için önemli bir faktördür (Eroğlu, 2011:124). Yöneticiler tarafından çalışanlarının; düşüncelerine değer verdiği, öneri ve eleştirilerini kabul ettiği, hatalarının hoşgörü ile karşıladığı, iş güvencesinin olduğu, başarıları takdir edildiği, ilişkilerin ılımlı ve pozitif olduğu bir iklim yaratılması gerekmektedir. Yaratılan böyle bir ortam, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin olduğu bir ortam olarak idrak edilecektir. Örgütteki bu uygulamalarından ilk sorumlu kişi yönetici olduğundan, çalışan kişilerin açısından destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır (Argon,

2014:694-695). Riordan ve Griffeth (1995), çalışma arkadaşları ve yönetici arasında pozitif bir ilişkinin iş tatmini oranını artırdığını belirlemişlerdir (Rast ve Tourani, 2012:94).

2.2.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini çalışanların tutum ve davranışlarını yadsınamayacak bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin ne gibi sonuçlar doğurduğu araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin çeşitli sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bunlardan literatürde üzerinde sıklıkla vurgulanan sonuçlar şu şekilde belirtilebilir (Dinç Özcan, 2011:117):

2.2.4.1. Yüksek Moral Sağlanması

Örgüt çalışanına istenilen koşulların sağlanması durumunda kişilerin iş tatminini ve yüksek morallerin artmasını sağlayarak, işine bağlı olumlu hisler besleyecektir. Çalışana devamlı moral oluşturacak şartların sağlanması ve kişilerin işteki ruh durumunun iyileştirilmesi sonucu iş tatmini artacaktır. Yüksek moral düzeyine ulaşmış çalışanların hem işini sevecek hem de görevini yerine getirme konusunda çalışma arkadaşlarıyla ahenk bir şekilde çalışarak verilen işi olumlu bir şekilde tamamlayacaktır (Özpehlivan, 2018:59-60).

2.2.4.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, özel sektörlerde daha iyi performans elde etmek ve kamu sektörlerinde ise topluma hizmet sağlamada daha fazla verimlilik ve etkinlik sağlamak için temel bir unsur olarak kabul edilmektedir (Lizote, Verdinelli and Nascimento, 2017: 948). Çalışanlar bir örgütün içerisindeki çekirdeği olarak kabul edilir ve örgütün başarısı veya başarısızlığı çalışanların performansına atfedilir (Murali, Poddar ve Seema, 2017:62). Günümüzün rekabet halinde olan iş dünyasında hiçbir örgüt, herhangi bir çalışanın örgütün hedeflerine bağlı olmadığı ve etkili bir ekip üyesi olarak çalışmadığı sürece üstün performansa sahip olamaz. Meyer, Allen'e (1991) göre, örgütsel bağlılık; örgütle aktif ilişki, örgütten ayrılmanın öngörülebilir maliyetleri ve örgütte kalma yükümlülüğü olmak üzere üç kategoriye ayrılır. Bu üç yaklaşıma duygusal, sürekli ve normatif bağlılık denir. Bu üç yaklaşım için ortak olan, bağlılığın, çalışanların örgütle ilişkisi ile nitelendirilen psikolojik bir durum olduğu ve

çalışmalarına devam etmek için bir karar verdiğiine ilişkin tutumdur (Radosavljević vd., 2017:19-20).

- **Duygusal bağlılık**, çalışanın kuruma duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesi ve faaliyetine katılımı, örgütün ve bireyin hedeflerinin anlaşılması anlamına gelir.
- **Sürekli bağlılık**, çalışanın örgütten ayrılma ile ilgili oluşacak maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Örgütten ayrılmanın olası maliyetleri, becerilerin kazanılması için harcanan zaman ve çabanın boşa harcanması gibi tehdidini içerir. Örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlere ek olarak, alternatif istihdam olanaklarının yokluğunda sürekli bağlılık da gelişecektir. Sürekli bağlılık nedeniyle örgütte kalan çalışanlar, mecbur oldukları için onlarda kalırlar.
- **Normatif bağlılık**, yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmakla yükümlü olduklarını hissederek.

Örgütsel amaçları başarmak ve etkili olmak isteyen bir lider veya yönetici, takipçilerinin örgüte duydukları bağlılık düzeyini artırmak konusunda gayret etmelidir. Bir liderin takipçilerinin bağlılık düzeyini artırmasının uygulamalarından birisi de, takipçilerinin bireysel ve örgütsel hedefleri paralel hale getirmektir. Çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bir taraftan da bireysel hedeflerini gerçekleştirdiklerini algılayarsa çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden bekleneninden fazlasını yapacaklardır (Güney, 2007:254).

2.2.4.3. Örgüte Uyum Sağlanması

Uyumluluk kuralları takip etme eylemidir. Bu kurallar genellikle dış gereklilikler olmakla birlikte, bunlar çok ve çeşitlidir, uyum da örgütün iç kurallarını, politikalarını ve prosedürlerini takip etmeyi ve etik uygulamalara uygun hareket etmeyi içerir. Etkili liderler, ekibini kuruluşun amaç ve hedeflerine odaklanırlar (Lestari ve Damayanti, 2015:2). Günümüz iş yaşamında meydana gelen yeni teknoloji, küreselleşme ve değişiklikler, çalışanların işteki yeni ve çeşitli durumlara uyum sağlamayı gerektirir (Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Borman ve Hedge, 2002:318). Uyumluluk; iletişim, onay, düzeltme olarak üç temel unsurdan oluşur. Üç uyumluluk politikası iç hedeflerle

ve dış gereksinimlerin tepkisiyle ilgilidir. Her bir çalışanın kendi rolünü nasıl uyumlu bir şekilde karşıladığına dair tonu belirlerler. Bunlar uyumluluk sağlamanın yanı sıra örgüte daha çok fayda sağlar (Lestari ve Damayanti, 2015:3,6).

- **İletişim:** Örgüt ile çalışan arasında açık ve anlaşılır bir iletişim sağlar. Birey örgütün hedefleri arasından ne beklediğini bilir, örgüt ile dikey ve yatay iletişim sağlar.
- **Onay:** Süreçlerin ve faaliyetlerin ölçülmesini ve sonuçların bildirilmesini sağlar. Her bir pozisyonun belirli bir yetkinlikleri vardır, performans ölçülür ve ödüllendirilir. İzleme ve geri bildirim, tüm otomatik sistemlerin ve prosedürlerin özellikleridir.
- **Düzeltilme:** Açık ve tutarlı iletişim ve onaylama nedeniyle, bir işlem veya etkinlik sırasında, sonuçların kabul edilebilir parametrelerinin dışında olduğu zaman hemen bilinir. Anormal durumlar hemen tespit edilir ve bunlarla ilgili bilgiler, ölçüm, raporlama yapılarak tespit edilen hataların düzeltilmesine gidilir.

Örgütün uyum odağının merkezindeki iletişim, onay ve düzeltme ile daha sonra, örgütün piyasadan, sektörden karşılaştığı tüm uyumluluk alanları için uygunluk yönetimi (politikalar, prosedürler, süreçler, sistemler ve stratejiler) aracılığıyla dışa yayılabilir ve düzenlemeler yapabilirler (Lestari ve Damayanti, 2015:3).

2.2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

2.2.5.1. Mesleki Stres

İş yerinde stres, modern yaşamın giderek yaygınlaşan bir özelliğidir. Bireyler ve örgütleri, işyerinde stresi yönetme konusunda giderek artan bir sorunla karşı karşıya kalsa da, mesleki stresin doğasını anlama konusundaki eksiklikten dolayı kaynaklanmaktadır (Williams ve Cooper, 1998:306). Matteson ve Ivancevich (1987)'e göre, literatürde birçok stres tanımı yapılmasına rağmen, “stres, bir uyarıcı veya bir tepki olarak” ifade edilebilir (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail ve Baker, 2010:242). Beehr ve Newman (1978) stresi, kişinin psikolojik ve/veya fizyolojik durumundaki değişim nedeniyle bir kişinin normal işleyişinden sapmaya zorlayacak bir durum olarak tanımlar (Ahsan, Abdullah, Fie ve Alam, 2009:122). Stres olumsuz bir etkiye sahip bir uyarıcı olarak hareket edebilir ve bu uyarılar stres olarak bilinir.

Rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yüklenmesi gibi stresörler, çalışanların iş stresi yaşamasına neden olabilir (Griffin vd., 2010:242). Stresin kendisi stresörlerin değişkenlerinden etkilenecektir. Örneğin, mesleki stres oranının daha yüksek olduğu çalışanların işlerinden memnun olmayabilir ve bu nedenle örgütte çalışmaktan kendilerini mutlu hissetmeyebilirler (Ahsan vd., 2009:122). Çeşitli stres etkenleri nedeniyle örgütlerde çalışan kişilerin stres faktörleri değişiklik göstermektedir ve bu geniş bir kavramdır. Dolayısıyla stres düzeyi yüksek olan bir çalışma ortamında çalışan bireylerin verimliliği düşecek ve bu da hem çalışanlar için hem de örgüt için büyük tehdit oluşturacaktır. Bu nedenle liderler veya insan kaynakları yöneticilerinin örgütlerde stresi oluşturan kaynakları teşhis etmeleri ve buna göre de önlem almaları gerekir (Yavan ve Pekkaya, 2017: 963).

2.2.5.2. Kuruma Yabancılaşma

Örgüt üyeleri, örgütsel yapı veya çevresel etmenlerde yabancılaşmaya neden olan herhangi bir biçim, etken veya uygulama meydana geldiğinde bu, “örgütsel yabancılaşma” veya “örgütsel ilişkilerin yabancılaşması” kavramları ile belirtilmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006:575-576). Örgüt çalışanlarının kendilerini sadece verilen görevi yerine getirmek zorunda olan makine gibi görmeleri, iş yaşamında hedef ve amaçlarına ulaşamaz ve yöneticilerin sert uygulamaları ile karşılaşılırsa; örgüte yabancılaşmak kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanı sıra; iş ortamındaki tatminsizlikler, problemlerin çözülememesi, keyfi davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen öfke, düşmanlık duyguları gibi etkenler de çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına sebep olabilmektedir (Şimşek vd., 2006:575-576).

2.2.5.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, istenmeyen bir çalışma ortamından kaçmanın bir yolu olarak kullanıldığında geri çekilme davranışı olarak tanımlanabilir (Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono ve Werner, 2004:548). Devamsızlık haklı ve haksız gerekçelerle işe gelmeme durumudur. Haklı gerekçeler işin doğasında olan hastalık, ulaşım gibi nedenlerden meydana gelirken; haksız gerekçeler ise kaytarma ve isteksizlik gibi birçok sebebe bağlı gerekçelerden dolayı oluşmaktadır. Çalışanlar işlerinden tatmin olmuyorlarsa işte bulunmamayı sağlayacak her türlü fırsatı değerlendirme eğiliminde bulunacaktır. Devamsızlık işletmeler için önemli bir

problemdir ve devamsızlığın azaltılması yöneticiler için çözülmesi gereken sorunlardandır. İş tatmini sağlayacak önlemlerin alınması devamsızlığın azaltılmasında önemli bir psikolojik etkidir (Akyıldız ve Turunç, 2013:143). Kautish ve Kautis (2009) işe olan devamsızlıkları, kişisel ve iş ile ilgili nedenler olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Kişisel nedenler (aile ve yaşlanan nüfus), aile içindeki hem erkeğin hem de kadının rollerinin gittikçe farklılaşması ile beraber iş yükünün genişlemesi devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır. Bu tür durumlarda aile içinde kadın ve erkek rollerinde denge kurmak gittikçe zorlaşmaktadır. Örneğin yaşlı nüfusa sahip olan Avrupa'da devamsızlığın ana sebebi olarak ifade edilmektedir. İş ile ilgili nedenler ise, iş yerindeki stresin çalışanların sağlık durumlarını etkilemesinden kaynaklanan sık sık işten izin alınması devamsızlığın diğer bir nedeni olarak belirtilmektedir. İş stresinin yanı sıra günümüzde iş güvensizliği, iş yükü ve çalışma yeri gibi olumsuz etkenler çalışanların devamsızlığını artırmaktadır (Şenel, 2012:4-5).

2.2.5.4. İşgören Devri

İşgören devri, belirli bir zamanda örgüte alınan işgörenlerin belirli bir zaman sonra örgüt içi ya da işletme dışı etkenlerden kaynaklanan veya herhangi bir sebeple işgörenin kendi arzusu ile işten ayrılmasının yanı sıra örgüt yönetimi tarafından işlerine son verilen çalışanların yerlerine alınacak olan yeni işgörenlerin sonucunda oluşacak işgücü hareketi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2009:70). Örgütlerde belirli oranda işgören devir hızının yaşanması kaçınılmazdır. Ancak bu devir hızının makul düzeylerde gerçekleşmemesi durumunda işgörenler ve örgütler açısından olumsuzluklara neden olabilmektedir (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015:90). İşgörenlerin kendi arzusu ile ayrılması veya işveren tarafından işten çıkarılmasının dışında, işgücü devrine etki eden bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörler; emeklilik, çalışan erkeklerin askerlik problemi, hamilelik, genel sağlık problemleri, evlilik, sözleşmenin sona ermesi, başka yere taşınma ve iş kazası şeklinde ifade edilebilir (Tütüncü ve Demir, 2003:153).

2.2.5.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın bir örgütten ayrılmayı düşünmesi veya planlamasını belirtir. Ayrılma fikri veya düşüncesi bir örgütü fiilen terk etme davranışından önce

gelir (Yücel ve Demirel, 2013:162). Çalışanların iş taleplerinin karşılanmaması veya işlerinden tatmin olamamaları sonucunda işten ayrılmalara sebep olmaktadır. Çalışan kişilerde iş tatminsizliğinin çok artması işten ayrılmayı pozitif etkilediği söylenebilir (Yüksel ve Yüksel, 2014:562). İşten ayrılma niyetini etkileyen öğeler arasında iş tatmini birçok araştırmada en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. İşten ayrılma niyeti, devamsızlığın bir belirtisi olarak görülmekte ve işletmeye de ciddi maliyetlere neden olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:3). İşten ayrılma niyeti oluşan bir çalışanın verimlilik düzeyi düşebilir, ayrıca çevresine yaydığı olumsuz duygular diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etki oluşturur. Diğer bir bakış açısıyla işten ayrılma niyeti, yetişmiş iş gücü kaybı anlamına geldiği söylenebilir. Oluşabilecek bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması gereği işletmelerin üzerinde durdukları örgütsel konular içinde bu konunun da önem kazanmasına sebep olmaktadır (Korkmazıyürek ve Hazır, 2015:73). Kişiler başka bir örgütte iş yaşamlarına devam etmek için, yeni bir kariyer hayatı elde etmek veya iş yaşamından çekilmek için sahip olduğu iş dünyasını terk etme yolunu tercih ederler. İşten ayrılma niyetini etkileyen yaş gibi etkenler de bir örgütü terk etmenin bir başka nedeni olan emekliliğe ayrılma olan niyetleridir (Yücel ve Demirel, 2013:163).

2.2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar

2.2.6.1. İş Tasarımı

İş dizaynı; işlerin çalışan üzerinde oluşturduğu olumsuz duyguları (monotonluk, bıkkınlık vb.) azaltmak ve çalışanları motive etmek amacıyla işlerin yapısal ve sosyal özelliklerinin yeniden yapılandırılması süreci olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2015:191). İş dizaynı, “kişinin iş görevlerinin, faaliyetlerinin, ilişkilerinin ve sorumluluklarının içeriği ve organizasyonu” anlamına gelir (Parker, 2014: 662). İş tasarımı, örgütün gereksinimleri karşılanmasıyla beraber çalışan kişinin de bireysel ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem bakımından belirlenmesi olarak da ifade edilebilir. Çalışanlar yaptıkları işi uygun bir şekilde tasarlamaları durumunda iş yaşamından elde edeceği tatmin artacaktır. Çalışanı örgüt içinde tatmin etmenin en iyi yollarından biri olan yaptığı işin uygun bir şekilde düzenlenmesidir. İş tasarımına gerek duyulduğu zaman; işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin içeriğini, araç ve gereçleri, görevi yerine getirirken izlenecek metodların yanı sıra işe katılım derecesini belirler (Aşan, 2001: 236). İşletmelerin iş tasarımı

kavramına dikkat etmesi gereken ana sebeplerden biri de daha iyi işleyişe ve üretime yardımcı olmasıdır. İş tasarımının temel amacı, hem çalışanın motivasyonunu hem de üretkenliği artırmaktır. Artan verimlilik çeşitli şekillerde görülebilir. Örneğin, iş tasarımının odak noktası, mal ve hizmetlerin kalitesini ve miktarını iyileştirerek, işletme maliyetlerini veya eğitim maliyetlerini azaltmak olabilir. Öte yandan, çalışanların artması iş tatmini artırılarak motivasyon sağlanabilir (Daft, 2007:274). İş, iş özerkliği ve sosyal destek gibi motive edici özelliklerin yanı sıra iş taleplerinin makul seviyelerine sahip olacak şekilde tasarlandığında, bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu katkı sağlar. Yapılan araştırmalarda iş tasarımının; iş stresini, iş tatmini, performansı, devamsızlığı, kazaları, takım yeniliği, örgütün finansal gelirini ve daha fazlasını etkilediğini göstermektedir (Parker, Van den Broeck ve Holman, 2017:267). İş dizaynı, işlerin yapısal özelliklerinde gerçekleştirilen değişikliklerle bireyler için daha anlamlı ve tatmin edici duruma getirmeye yönelik çalışmalardır. Çalışan kişiler, enerji ve zamanlarını harcayarak faaliyetlerinin sonucunda maddi ve manevi ödüller kazanır. Kişi ile iş arasında meydana gelecek olan uyumsuzluk sonucunda, kişi de hem fiziksel hem de ruhsal bozukluğa neden olacaktır. Bu sebeple iş dizaynı oluşacak bu tür problemleri ortadan kaldırmayı amaçlar (Gürbüz, 2015:191).

2.2.6.2. İş Basitleştirme

İş basitleştirme tekniği geçmişte en yaygın kullanılan iş dizaynı yaklaşımlarından biridir. Bu teknik Sanayi Devrimi'nin sonucunda ortaya çıkan fikirlere dayanmaktadır. İnsanlar fabrikalarda çalışmak için bir araya geldiklerinde, faaliyetlerini nasıl organize edecekleri sorusu ortaya çıktı. Adam Smith soruya; karmaşık olan işlerin daha basit ve daha dar işlere bölünmesini öngörerek, bunun çalışanların yaptıkları işlerde uzmanlaşacaklarını ve farklı işlere yönelmelerine gerek kalmadan zaman kazanacakları şeklinde cevap vermiştir. Charles Babbage ise verilen yanıtı istinaden, iş basitleştirmenin yararlarından birisi de daha az beceriye sahip olan bir çalışanın daha az bir iş gücü ihtiyacı doğurduğunu belirtmiştir (Parker ve Wall, 2001:91). İş basitleştirme düşüncesi, "Frederic Taylor ve Henry Ford"un destekleriyle hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Taylor (1911) "Bilimsel Yönetim" adı verilen ve en etkili yolların belirlenmesini içeren bir çalışma tasarımı yöntemi geliştirdi. Belirli görevleri yerine getirme (örneğin, tüm yanlış, yavaş ya da gereksiz hareketleri ortadan kaldırma) ve işi bu "en iyi yollara" göre yeniden yapılandırılmasını önermiştir. Bu nedenle,

Smith ve Babbage'in, işin daha dar görev gruplarına ayrılmasında yatay işbölümüne vurgusu iken, Taylor ayrıca, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusundaki takdir yetkisini ortadan kaldırmak için dikey iş bölümü ile de önemini belirtiyordu. Bu "bilimsel" olarak belirlenmeli ve yönetim tarafından uygulanmalıdır. Henry Ford'un katkısı, 1914'te Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Michigan'daki otomobil fabrikasında tanıttığı hareketli montaj hattının geliştirilmesi yoluyla bu yaklaşımı daha da ileri götürerek iş basitleştirmeye en büyük katkısı olduğu söylenebilir. Montaj hattı aracılığıyla; karmaşık bir görevi daha basit olanlara ayırdıktan sonra, işi aşamalar arasında günün teknolojisini kullanarak (örneğin, taşıyıcılar, konveyörler) hareket ettirmek ve böylece taşımada harcanan "verimsiz" zamanı ortadan kaldırmak mantıklı bir gelişmeydi. Sonuç, ortaya çıkan montaj hattının hızıyla hızlanan işler basitleştirildi. İş sadeleştirme ve montaj hattı çalışmaları, hem otomobil endüstrisinde hem de dışarıda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki diğer şirketlere geçti ve Atlantik'ten Avrupa'ya kadar yayıldı (Parker ve Wall, 2001:91).

2.2.6.3. İş Genişletme

İş genişletme tekniği, Walker ve Guest'in kitle üretimi yapan bir otomobil fabrikasında yapmış oldukları çalışma ile ortaya çıkmıştır (Walker ve Guest, 1952). Söz konusu çalışmada işlerin aşırı uzmanlaşmaya dayanması, tekdüze ve monoton olması nedeniyle, başta iş tatminsizliği olmak üzere iş görenlerin çeşitli psikolojik ve sosyal problemler yaşadığı tespit edilmiştir. Walker ve Guest, iş tatmininin işin kapsamı üzerinde pozitif etkilediğini öne sürerek, geniş kapsama sahip işlerin çalışanları daha fazla tatmin ve motive edeceğini savunmuştur (Gürbüz, 2015:196). İş genişlemesi, halihazırda yaptıklarına benzer nitelikte daha fazla iş yapan bir çalışanın işini yatay olarak genişletmeyi içerir. Bu süreç ideal olarak, işlerin tekrarlanabilirliğini ortadan kaldırarak ve tüm süreci tamamlamalarına izin vererek, sorumluluklarını daha da artırarak işin oluşturacağı monotonluğu ortadan kaldırır (Ganta, 2014: 227).

2.2.6.4. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, her çalışanın üretim sürecinde çeşitli işlemleri öğrendiği ve her bir çalışan belirli bir süre içinde döndüğü bir uygulamadır (Ganta, 2014: 227) ve çalışanı bir işten bir işe yer değiştirmeyi hedefler. Ancak yapılan yer değiştirme metotları kısa sürelerle yapılması planlanır. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak ya da her

gün başka bir işe gönderilerek yapılır ve bu yöntemle hem çalışanın yaptığı işleri monoton bir şekilde yapılmasını engeller hem de işte meydana gelecek kazaları önlemek amacı güder (Özkalp, 2003:9). İş rotasyonu, örgütlerde üst ve orta kademelerin yanı sıra alt kademelerinin de yaygın olarak kullanılan bu yöntem aracılığıyla çalışanların işlerini daha etkin ve başarılı bir şekilde yürütebilmek için ihtiyaç duyulacağı bilgi, beceri ve tecrübeye ulaşacaktır. Ayrıca iş örgütlerin de bir eğitim metodu olarak da işlev görmektedir (Şimşek ve Öge, 2004:98). Rotasyon, çalışanların sıkıntısını azaltmak ve işleriyle ilgilenmelerini sağlamak için bir araç olarak görülüyor. Hem “çalışan öğrenimi” hem de “çalışan motivasyonu” teorileri, iş rotasyonunun çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Rotasyon yöneticilerin çeşitli tecrübeler kazanmalarını sağlar ve bu şekilde mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilir (Ortega, 2001:1361).

2.2.6.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme 1960'lı yıllarda, çalışanlara performans üzerinde bir dereceye kadar kontrol ve geri bildirim sağlamak için alternatif iş paradigması olarak oluşturulmuştur (Buchanan, 1979'dan akt. Wilkinson, 1998:41). İş zenginleştirme; işi çalışan için daha anlamlı ve ilgi çekici duruma getirmek amacıyla, o işin içeriğinin ve sorumluluk düzeyinin yeniden belirlenmesi ve işin dikey biçimde genişletilmesidir (Aytürk, 2001:95). Bu kavramın ortaya çıkmasını sağlayan Herzberg'in Çift Faktör Kuramının çalışanlarını motive etmek amacıyla; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatlarını elde edecek biçimde iş tasarlanmalıdır (Luthans, 1992:183-184). Herzberg'in geliştirdiği bu yöntemle işin ergonomik ve hızlı yapılmasını sağlamak amacıyla monoton konuma getirdiği işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerine uygun işleri yapmalarına imkân sağlamaktadır (Baysal, 1993:14). İş zenginleştirmede, çalışana işiyle ilgili daha çok kontrol görevi verilmesinin sonucu olarak çalışan kişide işi başarma hissi, sorumluluk duygusu ve keşfedilme gibi olumlu duygular geliştirilmesi amaçlanır (Dulkadir, 2017:71). İş zenginleştirme, çalışanlara görevleri üzerinde daha fazla kontrol sağlamanın yanı sıra tasarım, uygulama ve sonuç konularında daha fazla sorumluluk alma çabasıdır. Çalışan, daha önce kendi amiri veya başka bir personel tarafından yürütülen işlerin bazılarını üstlenir (Ganta, 2014: 227).

2.2.6.6. Ekibe Dayalı İş Dizaynı

Ekip çalışması, sıradan insanların olağanüstü sonuçlar elde etmesini sağlayan işbirlikçi bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Scarnati, 2001:5). Aynı zamanda, bir takımın ekip üyelerinin, takım hedeflerine ulaşmak için etkili ve karşılıklı ilişkiler geliştirebileceği ortak bir hedefe veya amaca sahip olduğunda açıklanmaktadır (Harris ve Harris, 1996:23). İş tasarımı konusundaki ilk araştırmaların çoğu, nispeten birbirlerinden bağımsız olarak çalışan kişilerin işlerini tasarlamaya yönelik stratejilerdir. Ancak, 1980'lerde yapılan araştırmada, yapılacak olan işin ekip çalışanları tarafından gerçekleştirileceği durumlarda iş tasarlanmanın yolları düşünmeye başlanmıştır. Hackman (1987) literatürde yaygın olan ekibe dayalı bir tasarım modeli önerir ve ekibe dayalı etkinliğinin üç kriterin ortak bir işlevi olduğunu ifade eder. Bunlar; ekip görevine uygulanan çabanın seviyesi, ekip üyelerinin bilgi ve becerilerine uygun performans stratejilerinin kullanılmasıdır. Kriterlerden birincisinin, ekip görevinin özelliklerinden etkilenmesi beklenilir (örneğin, ekibin özerklik derecesine, ekip üyelerinin çeşitli beceriler kullanmasına ve güvenilir geribildirimler almasına). İkinci ve üçüncü kriterlerin sırasıyla ekip kompozisyonu ve normlarına göre etkilenmesidir. (Oldham ve Fried, 2016:26). Ekip çalışması, bilgi ve becerileri paylaşarak ortak takım hedeflerine ulaşmak için kooperatif bir ortamda birlikte çalışan bireylere dayanır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, genel olarak bir ekibin temel unsurlarından birinin ortak bir hedefe ve açık bir amaca yönelik olduğu ifade edilmektedir (Tarricone ve Luca, 2002:641). Hackman ve Oldham (1980), Katzenback ve Smith (1993) ve Hung (1999) gibi araştırmacılar, ekip performansını etkileyen faktörler üzerinde fikir birliğine ulaşmışlardır. Bunlar; verimlilik, üretkenlik, öğrenme, gelişme ve ekip üyelerinin memnuniyeti, ekibin başarısını belirleyen temel faktörlerdir. Ekip performansını etkileyen tüm unsurlar, takım yapılarında istenen davranışların belirlenmesini ve ölçülmesini sağlar. Bu davranışlar; bireysel performans ve takım performansa bağlı üyelerin davranışlarını belirleyen bilgi, yetenek ve beceri gibi olan bireysel davranışlardır (Karabat Çetin ve Çalış, 2017:32).

2.2.6.7. Alternatif Çalışma Programları

Özellikle son yıllarda iletişim, küreselleşme ve teknoloji ile birlikte çalışma yaşamında önemli dönüşümler meydana gelmiştir. Buna bağlı olarak da geleneksel çalışma biçimlerinde zaman ve mekân bakımından değişiklikler olmuştur. Artık işler sadece

belirli mesai saatleri arasında ve belirli bir iş yerinde yapılmamakta; daha esnek yapıda ve alternatif çalışma biçimleri ile gerçekleştirilmektedir. İşte esnek çalışma biçimleri sayesinde, çalışanların mesai ve iş programları daha esnek hale getirilerek, verimliliklerinin ve tatminlerinin artırılması amaçlanmaktadır. Türkiye’de 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu ile esnek çalışma düzenlemesine yasal dayanak getirilmiştir. Esnek çalışma biçimleri günümüzde özellikle çift kariyerli eşler, tek ebeveynli aileler, çocuklara ve yaşlılara bakma sorumluluğu olan çalışanlar için oldukça önemlidir (Gürbüz, 2015:200).

2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisi bağlamında yurt içinde yapılmış bir takım çalışmalara rastlanmaktadır. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, İstanbul Kartal ilçesinde görev yapan 216 okulöncesi öğretmeni üzerinde yaptıkları bir araştırmada, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatmini boyutlarını (içsel ve dışsal) olumlu etkilediği saptanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları artıkça, iş tatminleri bundan etkilenerek artmaktadır.

Aydın, Sarier ve Uysal (2013), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi” adlı çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkilerinin meta-analiz yöntemiyle belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, özellikle dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ve yöneticilerin liderlik davranışlarının, sürdürümcülükten, dönüşümcülüğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin de yükseldiği ortaya çıkmıştır.

Eren ve Titizoğlu (2014) tarafından yapılan “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatminin Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmada iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, Bolu ilinde faaliyet gösteren beş işletmenin 352 çalışanına anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde olduğu bulgulanmış ve dönüşümcü liderliğin en etkili liderlik tarzı sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz, Aras, Yücel ve Kıygın (2013) tarafından yapılan “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği” adlı çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının, kabin memuru olarak çalışan personellerin iş tatminleri üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türk Hava Yollarında çalışan 213 kabin memuru personelinden elde edilen veriler sonucunda; dönüşümcü liderlik algısı artıkça iş tatmininin azaldığı, serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda ise iş tatmininin de arttığı saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini düzeyini artıran tek faktörün liderlik algısı olmadığı; çalışma ortamı, ücretlendirme, işyeri örgütlenmesi vb. değişkenlerin iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Morçin ve Çarıkcı (2016) tarafından yapılan “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” adlı çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının dönüştürücü/etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkilerinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Antalya ilinde bulunan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 644 personel üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların dönüştürücü ve vizyoner liderlik algılarının artıkça iş tatminlerinin de arttığı ve olumsuz özellikleri ön planda olan etkileşimci liderlik algılarının artıkça iş tatminlerinin azaldığı ortaya konmuştur. Buna ek olarak iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip olan liderlik özellikleri sırasıyla etkileşimci, vizyoner ve dönüştürücü liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cindiloğlu Demirer ve Polatçı (2018), Çorum ilinde bir grup şirkette çalışan 300 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik algısı yüksek çalışanların örgüte bağlılık, işe bağlılık, lidere bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bilir (2007), “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının belirlenmesi ve öğretmenlerin iş doyumunun saptanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, 1406 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda; ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri artıka öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ergün Doğanbaş (2017), “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık” adlı yüksek lisans tezinde dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi incelenerek çalışanların mensup oldukları kuşaklar (Baby Boomers, X, Y) bakımından bu ilişkilerde anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla, örneklem grubu Ankara ili sınırlarında çeşitli pozisyon ve kurumlarda çalışmakta olan 257 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Literatürde dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisi bağlamında yurt dışında yapılmış birtakım çalışmalar görülmektedir. Morrison ve diğerlerinin (1997) Birleşik Devletlerde 442 hemşire ile sürdürülen bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminiyle olumlu ilişkisini ortaya koymuşlardır. Mahmoud (2008), İran’da yaptığı çalışmada hemşirelerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık, algılanan organizasyonel destek, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Danimarka’da 247 yaşlı bakım çalışanıyla yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminine ve psikolojik sağlığına olumlu etkisi bildirilmiştir (Nielsen vd., 2009). Çin ve Hindistan’da bankacılık ve finans sektöründen 402 çalışanla yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olumlu, iş ve çalışmayı bırakma ile olumsuz ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Walumbwa vd., 2004). Aynı sektörden 133 çalışanla Pakistan’da yürütülen başka bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Bushra, vd., 2011). Griffith (2004), ilköğretim kurumlarında yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin

ilham, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik boyutlarının okul çalışanlarının iş tatminiyle olumlu-dolaylı ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır. Almanya’da 360 doktora ve post doktora öğrencisinden oluşan 39 araştırma ekibi ile yürütülen bir çalışmada, akademik danışmaların dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrencilerin iş tatmini ve ekip performansı ile olumlu ilişkisi olduğu raporlanmıştır (Braun vd., 2013). İsrail’de yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş algılarına ve tatminlerine etkisi araştırılmış, 745 öğretmenden elde edilen sonuçlar iş algısının iş tatminini ve dönüşümcü liderliğin iş tatminini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir (Bogler, 2001). Nguni ve diğ. (2006) dönüşümlü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının Tanzanya’daki 700 ilköğretim öğretmeni örneklemini üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

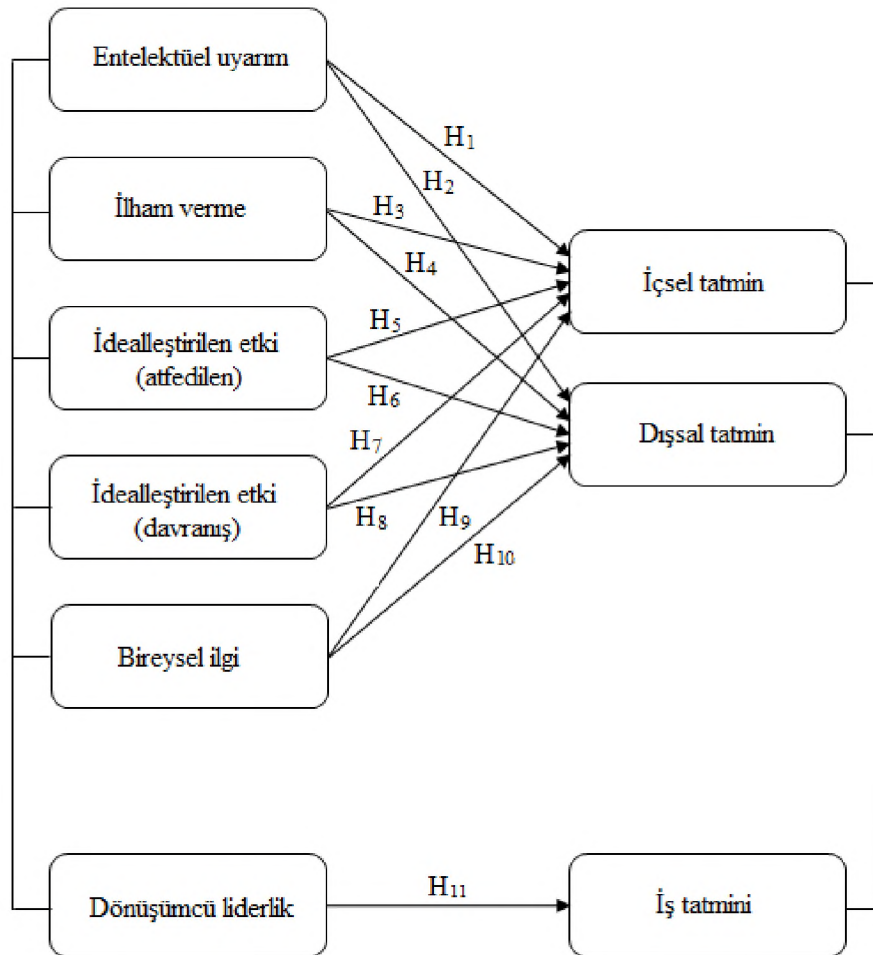
Telekomünikasyon şirketlerinin Ar-Ge bölümünde çalışan 511 mühendis ve bilim insanıyla yapılan bir araştırmada, sergilenen dönüşümcü liderliğin kaliteli bir iş ortamı tesis etmek ve çalışanların iş tatminini artırmakla ilişkili olduğu saptanmıştır (Gill vd., 2010).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü liderliğin, Spor Bilimleri Fakültelerinde çalışan akademik personellerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, tarama modeli kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, iki veya daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2005). Bu araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınan değişkenlere yönelik hipotezler Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesine bağlı Spor Bilimleri Fakülteleri ve bu fakültelerde görev yapan 178 erkek ve 50 kadın olmak üzere toplam 228 akademik personelden oluşmaktadır. Akademik personellerin sayısı görev yaptıkları fakültelerin web sayfalarından belirlenmiştir. Evrenin tamamına ulaşmada; ulaşılabilirlik, zaman ve maliyet zorluğu söz konusu olduğundan, araştırmaya sadece 6 üniversite alınmıştır. Örneklem büyüklüğüne karar verilirken, evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda örneklem hesaplama formülünden yararlanılmış ve evren hacminin büyüklüğüne göre alınması gereken örneklem büyüklüğü şu formüle göre tespit edilmiştir (Arsham, 2009):

$$n = \frac{[t^2 N p(1-p)]}{[t^2 p(1-p) + \alpha^2 (N-1)]}$$

n : örnek büyüklüğü

N : anakütle büyüklüğü

α : beklenen hata (0.05)

t : Belirli bir güven aralığına karşılık gelen t dağılımından alınan değer (1.96)

p : İlgilenilen olayın görülme olasılığı (0.5)

Yapılan hesaplamada çalışma evrenine göre alınması gereken minimum örneklem miktarı 144 olduğu bulunmuştur. Bu araştırmadaki örneklem miktarının 208 olduğu göz önüne alındığında, çalışma evreni hacminin büyüklüğüne karşılık alınması gereken örneklem büyüklüğünün normal düzeyin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacı doğrultusunda akademik personellere yönelik demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin yer aldığı 3 bölümden oluşan bir ölçek formu hazırlanmıştır (EK 1). Ölçek formu, dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek için 20 madde, iş tatminini belirlemek için 10 madde ve demografik özellikler ile ilgili 8 ifadeden oluşmaktadır.

3.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek için, orijinali Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve Bolat (2008:167) tarafından ülkemizde otelcilik sektörüne uyarlama çalışması yapılan “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” ölçeğinin dönüşümcü liderlikle ilgili kısmı kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğindeki ifadeler (“1=Hiç katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum”) 5’li Likert tipindedir. Yirmi maddeye sahip olan bu ölçek 5 alt boyuttan (idealleştirilen etki (atfedilen), idealleştirilen etki (davranış), ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi) oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,962’dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin hangi boyutlara ait olduğu Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Maddeler
Entelektüel uyarım	1,2,3,4
İlham verme	5,6,7,8
İdealleştirilen etki (atfedilen)	9,10,11,12
İdealleştirilen etki (davranış)	13,14,15,16
Bireysel ilgi	17,18,19,20

3.3.2. İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmek amacıyla, Chang ve Chang (2007) tarafından geliştirilen, Yıldız (2014) tarafından spor sektöründe Türkçe uyarlaması yapılan, iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğindeki ifadeler (“1=Hiç katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum”) 5’li Likert tipindedir. On maddeye sahip olan bu ölçek 2 alt boyuttan (içsel tatmin, dışsal tatmin) oluşmaktadır. İş tatmininin içsel boyutu; iş bağımsızlığı, iş devamlılığı, iş çeşitliliği, topluma hizmet etme, uygulama fırsatı, sosyal statü ve sorumluluk

duygusu gibi işin kendisine duyulan tatminini ifade etmektedir. İş tatmininin dışsal boyutu; işin kendisi ile doğrudan ilgisi olmayan, çalışma şartları, iş politikaları, övgü, takdir edilme gibi konulardan dolayı hissedilen iş tatminini ifade etmektedir (Chang ve Chang, 2007). Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.891'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir. İş tatmini maddelerinin hangi boyutlara ait olduğu Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5. İş Tatmini Boyutları

İş Tatmini Boyutları	Maddeler
İçsel tatmin	1, 2, 3, 4, 5
Dışsal tatmin	6, 7, 8, 9, 10

3.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının üçüncü bölümünde kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda akademik personellerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, idari görev, gelir ve genel olarak çalışma yılı bilgilerini belirlemek amacıyla toplam 8 ifade kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışma önce Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (EK 2), daha sonra çalışma evreni olarak belirlenen Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlüklerinden alınan izin (EK 3) ile yürütülmüştür.

Uygulamalardan önce akademik personele çalışmanın amacı ve ölçekler doldurulurken dikkat edilmesi gereken hususlar belirtilmiştir. Katılımcılara dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerine yanıt verirken görev yaptıkları fakültelerde bağlı oldukları yöneticileri, iş tatmini ölçeğini doldururken görev yaptıkları fakülte ortamını temel almaları özellikle belirtilmiştir. Veriler; Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitelerinin Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personellerden gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Araştırmacı ölçek uygulamaları için üniversitelere kendi imkânlarıyla gitmiş, ilgili akademik personellerle görüşerek ölçekleri bizzat uygulamıştır. Katılımcılara dağıtılan 228 ölçek formundan 210'u

teslim alınmıştır. Bu formlardan 2'si eksik işaretleme nedeniyle değerlendirilmemiş, toplam 208 form çalışmaya dâhil edilmiştir. Uygulama 01 Mayıs-31 Ekim 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklere ait aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), frekans (f) ve yüzde (%) değerleri verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış, normallik analizinden sonra değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek için Pearson Korelasyon analizi, birden fazla değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını öğrenmek için normallik analizleri yapılmıştır. Bunun sonucunda hem dönüşümcü liderlik hem de iş tatmini değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multi-collinearity) ve oto korelasyon olup olmadığı da araştırılmıştır. Çoklu bağlantı olup olmadığını gösteren Variance Inflation Factors (VIF) 10'dan küçük olduğu için çoklu bağlantı bulunmadığı görülmüştür. Oto korelasyon değerini gösteren Durbin-Watson değeri 1.5 ile 2.5 arasında yer aldığı için oto korelasyon bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlardan sonra regresyon analizi yapabilmek için tüm varsayımların sağlandığı söylenebilir.

Bu araştırmada kullanılan analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ değeri kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan akademik personellerin demografik özellikleri Tablo 6-13 arasında sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Cinsiyete Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	43	20,7
Erkek	165	79,3
Toplam	208	100

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan akademik personellerin 43'ü (% 20,7) kadınlar, 165'i (79,3) erkekler oluşturmaktadır. Erkek akademik personelin % 58,6'lık farkla kadın akademik personelinden fazla olduğu görülmektedir. Bu da erkek akademik personelin kadın akademik personelinden sayısal anlamda daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	f	%
Bekâr	56	26,9
Evli	152	73,1
Toplam	208	100

Tablo 7'ye göre akademik personellerin 56'sı (% 26,9) bekâr, 152'si (% 73,1) evli olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş aralıkları	f	%
25 ve altı	5	2,4
26-35	55	26,4
36-45	63	30,3
46-55	54	26,0
56 ve üzeri	31	14,9
Toplam	208	100

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan akademik personellerin 5'i (% 2,4) 25 yaş ve altı yaş grubu, 55'i (% 26,4) 26-35 yaş grubu, 63'ü (% 30,3) 36-45 yaş grubu, 54'ü (% 26)

46-55 yaş grubu ile 31'i (% 14,9) 56 yaş ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Bu da akademik personellerin genç ve orta yaşta kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	10	4,8
Yüksek lisans	37	17,8
Doktora	161	77,4
Toplam	208	100

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan akademik personellerin eğitim durumunun 161'i (% 77,4) Doktora, 37'si (% 17,8) Yüksek Lisans ve 10'u (% 4,8) Lisans mezunlarından oluşmaktadır. Örneklem grubunun Doktora programından mezun olan akademik personellerin Lisans ve Yüksek Lisans Programından mezun olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Unvan Durumlarına Göre Dağılımı

Unvan	f	%
Araştırma görevlisi	35	16,8
Öğretim görevlisi	44	21,2
Dr.Öğretim üyesi	43	20,7
Doç.Dr.	60	28,8
Prof.Dr.	26	12,5
Toplam	208	100,0

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan akademik personellerinin unvan değişkeni incelendiğinde, 60'ı (% 28,8) Doçent, 44'ü (% 21,2) Öğretim Görevlisi, 43'ü (% 20,7) Dr.Öğretim Üyesi, 35'i (% 16,8) Araştırma Görevlisi ve 26'sı (% 12,5) Profesör unvanına sahip akademik personeli oluşturmaktadır. Araştırmamıza katılan Öğretim Görevlisi ile Doçent unvanına sahip akademik personellerin diğer unvanlara göre daha fazla olduğu, Dr. Öğretim Üyesi ile Öğretim Görevlisi unvanlarının % 0,5 farkla birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı

İdari görev	f	%
Yok	164	78,8
Var	44	21,2
Toplam	208	100

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan akademik personellerin 164'ü (%78,8) idari görevi olmayan ve 44'ü (% 21,2) idari görevi olan katılmıştır. Bu da idari görevi olmayanların daha fazla sayıda olduğu görölmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir	f	%
4000 TL ve altı	3	1,4
4001-5000 TL	47	26,6
5001-6000 TL	77	37,0
6001 TL ve üstü	81	38,9
Toplam	208	100

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan akademik personellerin 81'i (% 38,9) 6001 TL ve üstü, 77'si (% 37) 5001-6000 TL, 47'si (% 26,6) 4001-5000 TL ve 3'ü (% 1,4) 4000 TL ve altı gelir grubunu oluşturmaktadır. Bu da 6001 TL ve üstü gelir grubunun diğer gelir gruplarına göre daha fazla olduğu görölmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Akademik Personellerin Çalışma Süresi Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışma süresi	f	%
1-5 yıl	35	16,8
6-10 yıl	36	17,3
11-15 yıl	23	11,1
16-20 yıl	40	19,2
21-25 yıl	36	17,3
26 yıldan fazla	38	18,3
Toplam	208	100

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan akademik personellerin 40'ı (% 19,2) 16-20 yıl, 38'i (% 18,3) 26 yıldan ve fazla, 35'i (%16,8) 1-5 yıl, 23'ü (% 11,1) 11-15 yıl, 36'sı (% 17,3) 6-10 ile 21-25 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan akademik personel oluşturmaktadır.

4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları

İş tatmini ölçeğinin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,855 olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçekte yer alan hiçbir maddenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi söz konusu değildir. Tüm bu değerler iş tatmini ölçeğinin “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Tablo 14).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,977 olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçekte yer alan hiçbir maddenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi söz konusu değildir. Tüm bu değerler dönüşümcü liderlik ölçeğinin “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Tablo 15). Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013:89). Sonuç olarak, ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olması, sonraki analizlere geçmeyi mümkün hale getirmiştir.

Tablo 14. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
1. İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı veriyor	36,3510	27,842	,668	,831
2. İşimden başarı duygusu alıyorum	36,2212	27,845	,698	,829
3. İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum	36,1442	28,172	,643	,834
4. İşimi yapma hususunda kendimi yeterli buluyorum	35,9760	32,014	,326	,858
5. İşimi anlamlı buluyorum	35,8798	29,836	,608	,839
6. İş yerinden ve bana sağladığı olanaklardan memnunum	36,4423	29,050	,481	,849
7. Diğer arkadaşlarımla karşılaştığımda, maaşımdan memnunum	36,1827	29,116	,547	,842
8. İşim bana yükselme, kariyer fırsatı sunuyor	36,0000	27,768	,715	,828
9. Diğer çalışma arkadaşlarımla iyi bir şekilde geçiniyorum	36,2019	29,698	,473	,849
10. İşimi iyi yaptığım zaman övgü alırım	36,6779	28,316	,483	,851
Cronbach Alpha			0,855	

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
1.Yöneticim mevcut kararları tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	61,8846	372,856	,771	,976
2.Yöneticim sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	61,8029	370,748	,803	,976
3.Yöneticim çalışanlarının sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlar.	61,8413	369,767	,877	,975
4.Yöneticim görevlerin yerine getirilmesi konusunda yeni bakış açıları getirerek çalışanlarını düşünmeye yöneltir.	61,8510	369,625	,827	,976
5.Yöneticim gelecek konusunda iyimser konuşur.	61,5721	375,048	,730	,977
6.Yöneticim yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırır.	61,8413	368,917	,854	,976
7.Yöneticim geleceğe yönelik harekete geçirici bir vizyon oluşturur.	61,9183	367,109	,853	,976
8.Yöneticim hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven verir.	61,8462	365,290	,868	,975
9.Yöneticim çalışmalarından dolayı beni onurlandırır.	61,8462	368,227	,818	,976
10.Yöneticim kurum amaçlarımı, kişisel amaçlarının üstünde tutar.	61,8558	370,327	,764	,976
11.Yöneticim tutum ve davranışlarıyla kendisine saygı duyulmasını sağlar.	61,8029	368,207	,843	,976
12.Yöneticim çevresinde güç ve güven duygusu uyandırır.	61,7885	366,757	,892	,975
13.Yöneticim çalışanlarına, çalışma ortamında kendisi için önem taşıyan değerlerden ve ilkelerden (dürüstlük, meslek ahlakı vb.) söz eder.	61,4712	377,275	,682	,977
14.Yöneticim güçlü bir amaca sahip olmanın ve buna ulaşmak için çaba harcamanın önemini vurgular.	61,6683	372,406	,773	,976
15.Yöneticim kararlarının duygusal (moral bozukluğu, hayal kırıklığı gibi) ve ahlaki (haksız rekabet gibi) sonuçlarını dikkate alır.	61,9471	368,978	,847	,976
16.Yöneticim çalışanlar arasında ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	61,7933	369,237	,843	,976
17.Yöneticim çalışanlarını eğitmeye ve yönlendirmeye zaman harcar.	62,0865	370,553	,779	,976
18.Yöneticim, bana, yalnızca çalışma grubunun bir üyesi olmaktan ziyade, farklı kişisel ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri olan bir birey olarak davranır.	61,9375	373,354	,742	,977
19.Yöneticim çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini anlamaya çalışır.	61,9087	367,030	,873	,975
20.Yöneticim çalışanlarına kendilerini geliştirmesi konusunda destek olur.	61,7981	366,964	,862	,975
Cronbach Alpha		0,977		

4.3. Ölçeklerin Normallik Analiz Sonuçları

Elde edilen verilerin analizinde hangi analiz yönteminin (parametrik/non-parametrik testler) kullanılacağını belirlemeye yönelik normallik testi (Kolmogorov-Smirnov Testi, Merkezi Eğilim Ölçüleri, Çarpıklık-Basıklık Değerleri ve Q-Q Normal Dağılım Grafiği) kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün 30'dan büyük olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 16) ve Kolmogorov-Smirnov analizinde verilerin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 16. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	P
Dönüşümcü Liderlik	0,115	199	0,000
İş Tatmini	0,067	199	0,031

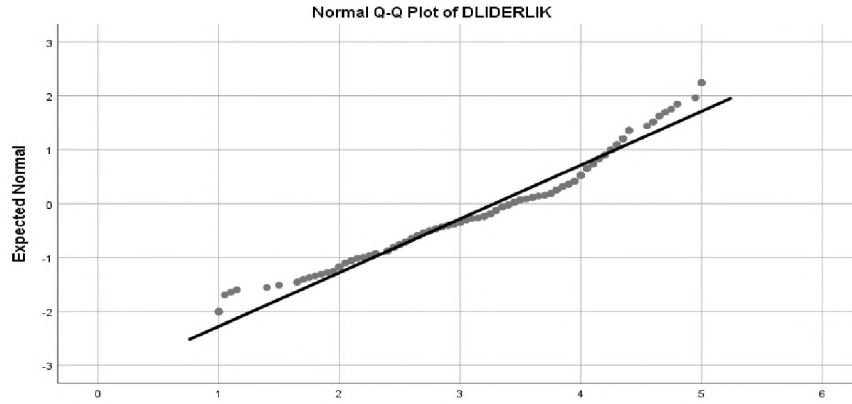
Fakat araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeğine yönelik toplanan verilerin normal dağılımına ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 arasında olduğu ve mod, medyan ve ortalama değerleri (Tablo 17) birbirine yakın olduğu için verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Lin ve Shao, 2002; Perry ve Shao, 2002; George ve Mallery, 2010).

Tablo 17. Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Çarpıklık-Basıklık Normallik Testi

İfadeler	Dönüşümcü Liderlik	İş Tatmini
Ortalama	4,0970	3,2862
Ortanca	4,1072	3,4500
Mod	4,00	4,00
Varyans	,235	1,006
En küçük puan	2,90	1,00
En yüksek puan	5,00	5,00
Çarpıklık	-,228	-,554
Basıklık	-,377	-,440

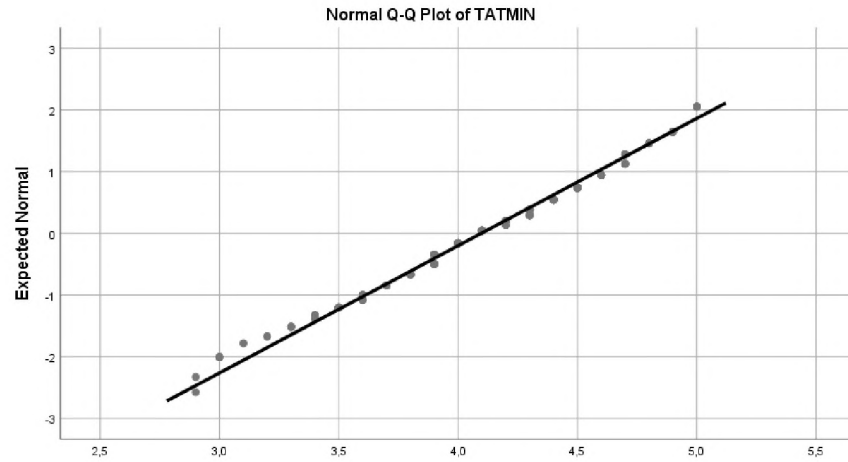
Çalışmanın bağımsız değişkeni olan Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin Q-Q normal dağılım grafiğinde verilerin büyük çoğunluğu doğrusal çizginin üstünde yığıldığı

görülmektedir. Bu sonuca göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Şekil 11).



Şekil 11. Dönüşümcü Liderlik Q-Q Normal Dağılım Grafiği

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan İş Tatmini ölçeğinin Q-Q normal dağılım grafiğinde verilerin tamamına yakınının doğrusal çizginin üstünde yığıldığı görülmektedir. Bu sonuca göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Şekil 12).



Şekil 12. İş tatmini Q-Q Normal Dağılım Grafiği

Genel olarak incelendiğinde duyarlı olmayan ortalamalar (mod, medyan) ve duyarlı ortalamalar (aritmetik ortalama) değerlerinin birbirlerine çok yakın çıkması, Q-Q grafiğinde verilerin doğrusal çizginin etrafında yığılmaları, çarpıklık ve basıklık değerlerinin de istenilen aralıkta (± 2) çıkması ve her iki değişkenin normallik dağılımının şartlarını yerine getirdiğinden verilerimizin normal dağılıma uygun olduğu

söylenbilir. Bu sonuca göre verilerin analizinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

4.4. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Ortalama Değerleri

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadınların dönüşümcü liderlik algılamaları erkeklere göre daha yüksek iken, erkeklerin iş tatmin düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Medeni duruma göre bekârların evlilere göre hem dönüşümcü liderlik algılamaları hem de iş tatmini düzeyleri daha yüksektir (Tablo 18).

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Cinsiyet ve Medeni Durumuna Göre Ortalama Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	Dönüşümcü	İş
		Liderlik	Tatmini
		\bar{X}/SS	\bar{X}/SS
Cinsiyet	Kadın	3,52 ± 1,05	3,95 ± 0,54
	Erkek	3,18 ± 0,99	4,04 ± 0,60
Medeni Durum	Bekâr	3,40 ± 1,00	4,07 ± 0,49
	Evli	3,19 ± 1,01	4,00 ± 0,62

Yaş kategorisine göre “25 ve altı” yaşa sahip olanların hem dönüşümcü liderlik algılamaları hem de iş tatmini düzeyleri diğer yaş kategorilerine göre daha yüksektir. Eğitim durumuna göre lisans derecesine sahip olanların diğer derecelere göre hem dönüşümcü liderlik algılamaları hem de iş tatmini düzeyleri daha yüksektir (Tablo 19).

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Ortalama Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	Dönüşümcü	İş
		Liderlik	Tatmini
		\bar{X}/SS	\bar{X}/SS
Yaş	25 ve altı	3,63 ± 0,47	4,12 ± 0,41
	26-35 arası	3,41 ± 1,00	4,01 ± 0,54
	36-45 arası	3,01 ± 1,06	3,94 ± 0,60
	46-55 arası	3,27 ± 1,07	4,10 ± 0,65
	56 ve üzeri	3,35 ± 0,79	4,02 ± 0,58
Eğitim Durumu	Lisans	3,90 ± 0,84	4,12 ± 0,64
	Yüksek lisans	3,40 ± 0,91	3,92 ± 0,53
	Doktora	3,17 ± 1,02	4,03 ± 0,60

Unvana göre öğretim görevlilerinin dönüşümcü liderlik algılamaları diğerlerine göre daha yüksek iken, Profesör unvanına sahip olanların iş tatmini algılamaları diğerlerine göre daha yüksektir. İdari görevi olanların, olmayanlara göre hem dönüşümcü liderlik algılamaları hem de iş tatmini düzeyleri daha yüksektir (Tablo 20).

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Unvan ve İdari Görev Durumuna Göre Ortalama Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	Dönüşümcü	İş
		Liderlik	Tatmini
		\bar{X}/SS	\bar{X}/SS
Unvan	Araştırma görevlisi	3,47 ± 1,00	4,14 ± 0,51
	Öğretim görevlisi	3,51 ± 0,85	3,91 ± 0,60
	Dr.Öğretim üyesi	3,31 ± 1,07	3,95 ± 0,49
	Doç.Dr.	2,88 ± 1,04	4,00 ± 0,68
	Prof.Dr.	3,27 ± 0,89	4,20 ± 0,58
İdari görev	Yok	3,21 ± 1,00	3,99 ± 0,57
	Var	3,40 ± 1,03	4,12 ± 0,64

Gelir durumuna göre “5001-6000 TL” gelire sahip olanların dönüşümcü liderlik algılamaları diğerlerine göre daha yüksek iken, “6001 TL ve üstü” gelire sahip olanların iş tatmini düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir. Çalışma süresine göre “1-5 yıl” çalışma süresine sahip olanların dönüşümcü liderlik algılamaları diğerlerine göre daha yüksek iken, “26 yıldan fazla” çalışma süresine sahip olanların iş tatmin düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir (Tablo 21).

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Gelir ve Çalışma Süresi Duruma Göre Ortalama Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	Dönüşümcü	İş
		Liderlik	Tatmini
		\bar{X}/SS	\bar{X}/SS
Gelir	4000 TL ve altı	2,06 ± 1,67	3,60 ± 0,43
	4001-5000 TL	3,34 ± 1,04	3,99 ± 0,48
	5001-6000 TL	3,47 ± 0,89	4,01 ± 0,60
	6001 TL ve üstü	3,03 ± 1,01	4,05 ± 0,64
	1-5 yıl	3,56 ± 0,91	4,05 ± 0,47
Çalışma süresi	6-10 yıl	3,29 ± 1,09	4,05 ± 0,57
	11-15 yıl	2,92 ± 0,99	3,91 ± 0,70
	16-20 yıl	3,37 ± 1,03	3,94 ± 0,73
	21-25 yıl	2,85 ± 1,06	4,00 ± 0,56
	26 yıldan fazla	3,37 ± 0,82	4,12 ± 0,50

4.5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizine göre iş tatmini değişkeninin demografik değişkenlerin hiçbiri ile herhangi anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “entelektüel uyarım ($r=,368$)”, “ilham verme ($r=,311$)”, “idealleştirilen etki (atfedilen) ($r=,306$)”, “idealleştirilen etki (davranış) ($r=,361$)” ve “bireysel ilgi ($r=,321$)” iş tatmini ile $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki de ($r=,356$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitifdir (Tablo 22).

İçsel tatmin ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; “entelektüel uyarım ($r=,265$)”, “ilham verme ($r=,210$)”, “idealleştirilen etki (atfedilen) ($r=,205$)”, “idealleştirilen etki (davranış) ($r=,230$)” ve “bireysel ilgi ($r=,197$)” anlamlı ve pozitif ilişkilere sahiptir. Dışsal tatmin ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; “entelektüel uyarım ($r=,398$)”, “ilham verme ($r=,349$)”, “idealleştirilen etki (atfedilen) ($r=,346$)”, “idealleştirilen etki (davranış) ($r=,419$)” ve “bireysel ilgi ($r=,380$)” anlamlı ve pozitif ilişkilere sahiptir. Burada, dışsal tatmin ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki kuvveti, içsel tatmin ile dönüşümcü liderlik arasındakine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 22).

Tablo 22. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet	1							
2. Medeni durum	,065	1						
3. Yaş	,205**	,400**	1					
4. Eğitim durumu	,158*	-,027	-,107	1				
5. Unvan	,171*	,359**	,542**	,389**	1			
6. İdari görev	-,026	,235**	,156*	,196**	,417**	1		
7. Gelir	,276**	,315**	,371**	,379**	,651**	,394**	1	
8. Çalışma yılı	,169*	,412**	,878**	-,051	,584**	,173*	,412**	1
9. Entelektüel uyarım	-,175*	-,076	-,009	-,126	-,137*	,097	-,058	-,057
10. İlham verme	-,142*	-,118	-,025	-,156*	-,134	,089	-,100	-,096
11. İdealleştirilen etki (atfedilen)	-,087	-,052	-,024	-,166*	-,190**	,054	-,106	-,094
12. İdealleştirilen etki (davranış)	-,104	-,094	-,032	-,154*	-,160*	,068	-,073	-,099
13. Bireysel ilgi	-,124	-,092	-,016	-,158*	-,141*	,045	-,083	-,071
14. İçsel tatmin	,064	,002	,070	,051	,084	,117	,094	,099
15. Dışsal tatmin	,042	-,095	-,012	-,003	-,046	,054	,031	-,060
16. Dönüşümcü liderlik	-,135	-,092	-,023	-,163*	-,163*	,076	-,090	-,089
17. İş tatmini	,058	-,053	,030	,026	,019	,093	,068	,018

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Tablo 22. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları (devam)

Değişkenler	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Cinsiyet								
2. Medeni durum								
3. Yaş								
4. Eğitim durumu								
5. Unvan								
6. İdari görev								
7. Gelir								
8. Çalışma yılı								
9. Entelektüel uyarım	1							
10. İlham verme	,851**	1						
11. İdealleştirilen etki (atfedilen)	,834**	,865**	1					
12. İdealleştirilen etki (davranış)	,801**	,799**	,846**	1				
13. Bireysel ilgi	,821**	,866**	,876**	,847**	1			
14. İçsel tatmin	,265**	,210**	,205**	,230**	,197**	1		
15. Dışsal tatmin	,398**	,349**	,346**	,419**	,380**	,645**	1	
16. Dönüşümcü liderlik	,922**	,939**	,947**	,918**	,944**	,237**	,404**	1
17. İş tatmini	,368**	,311**	,306**	,361**	,321**	,900**	,913**	,356**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

4.6. Regresyon Analizi Sonuçları

4.6.1. Bağımsız Değişkenlerin İçsel Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, değişkenlerden birisi bir birim değiştiği zaman, diğer değişkenlerin nasıl bir tepki verdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, korelasyon analizinde içsel tatmin değişkeni ile anlamlı ve pozitif ilişkisi bulunan “entelektüel uyarım”, “ilham verme”, “idealleştirilen etki (atfedilen)”, “idealleştirilen etki (davranış)” ve “bireysel ilgi” değişkenlerinin, birlikte girdiği çoklu regresyon analizindeki tepkisi sadece “entelektüel uyarım” değişkeninin içsel tatmin değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ($\beta=,302$; $p<0,05$) (Tablo 23).

Tablo 23. Bağımsız Değişkenlerin İçsel Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş- tırılmamış Katsayılar		Standartlaş- tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF
	Beta	Standart Hata	Beta			
Entelektüel uyarım	,178	,085	,302*	2,105	,036	4,507
İlham verme	-,014	,093	-,024	-,146	,884	5,777
İdealleştirilen etki (atfedilen)	-,034	,096	-,060	-,357	,722	6,258
İdealleştirilen etki (davranış)	,083	,086	,137	,960	,338	4,456
Bireysel ilgi	-,055	,098	-,094	-,557	,578	6,164

$R^2=0,076$; Düzeltilmiş $R^2=0,053$; $F=3,309$; $P=0,000$

* $P<0,05$; Durbin Watson: 1,850

4.6.2. Bağımsız Değişkenlerin Dışsal Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Daha önce belirtildiği üzere, regresyon analizinin, değişkenlerden birisi bir birim değiştiği zaman diğer değişkenlerin nasıl bir tepki verdiğini ortaya koyduğu göz önüne alındığında, korelasyon analizinde dışsal tatmin değişkeni ile anlamlı ve pozitif ilişkisi bulunan “entelektüel uyarım”, “ilham verme”, “idealleştirilen etki (atfedilen)”, “idealleştirilen etki (davranış)” ve “bireysel ilgi” değişkenlerinin, birlikte girdiği çoklu regresyon analizindeki tepkisi sadece “idealleştirilen etki (davranış)” değişkeninin dışsal tatmin değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ($\beta=,335$; $p<0,05$) (Tablo 24).

4.6.3. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bu aşamada, iş tatmininin bağımlı değişken olduğu, kontrol değişkenleri ile dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak yer aldığı iki adımlı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, dönüşümcü liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediğini ($\beta=,375$; $p<0,001$), bununla birlikte 0,15 düzeyinde açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, kontrol değişkenleri ile iş tatmini arasında herhangi anlamlı bir etkisi yoktur (Tablo 25).

Tablo 24. Bağımsız Değişkenlerin Dışsal Tatmine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş- tırılmamış Katsayılar		Standartlaş- tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF
	Beta	Standart Hata	Beta			
Entelektüel uyarım	,157	,084	,249	1,860	,064	4,507
İlham verme	-,040	,093	-,065	-,428	,669	5,777
İdealleştirilen etki (atfedilen)	-,113	,096	-,186	-1,177	,240	6,258
İdealleştirilen etki (davranış)	,217	,086	,335*	2,516	,013	4,456
Bireysel ilgi	,068	,098	,110	,699	,485	6,164

$R^2=0,194$; Düzeltilmiş $R^2=0,174$; $F=9,744$; $P=0,00$

* $P<0,05$; Durbin Watson: 1,875

Tablo 25. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1			Adım 2			VIF
	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	
Cinsiyet	,049	,647	,519	,090	1,274	,204	1,081
Medeni durum	-,100	-1,252	,212	-,063	-,848	,397	1,192
Yaş	,074	,487	,626	-,030	-,212	,832	1,263
Eğitim durumu	,005	,053	,958	,045	,552	,582	1,048
Unvan	-,080	-,686	,494	-,003	-,032	,975	2,828
İdari görev	,114	1,421	,157	,050	,655	,513	1,341
Gelir	,070	,708	,480	,047	,502	,616	2,011
Çalışma yılı	-,015	-,099	,921	,066	,457	,648	4,865
Dönüşümcü liderlik	-	-	-	,375**	5,450	,000	1,105
<i>F</i>		,614			3,925		
R^2		,024			,151		
Adjusted R^2		-,015			,113		

Durbin Watson: 1,871

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, ** $P<0,001$

5. TARTIŞMA

Dönüşümcü liderlik ve çalışanların iş tatmini ilişkisi uzun yıllardan bu yana ele alınan bir konudur (Medley ve Larochelle, 1995). Literatürde, diğer sektörlerde dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara rastlanırken, yükseköğretim kurumlarında her iki değişken arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar sınırlıdır. Özellikle de Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personel üzerine yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, dönüşümcü liderlik davranışlarının Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak ve araştırma sonuçlarını literatüre sunmak için tasarlanmıştır.

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmine etkisinin belirlenmesinin yanı sıra, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan entelektüel uyarım, ilham verme, idealleştirilen etki (atfedilen), idealleştirilen etki (davranış) ve bireysel ilgi boyutlarının hem içsel tatmine hem de dışsal tatmine olan etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan “entelektüel uyarım”ın içsel tatmine anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta=,302$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca göre Hipotez 1 kabul edilmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda, Ibraheem, Mohammad, Al-Zeaud ve Batayneh'nin (2011) özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada entelektüel uyarım ile içsel tatmin arasında ($r=0,480$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Negussie ve Demissie'nin (2013) üniversite hemşireleri üzerinde yaptıkları araştırmada da her iki değişken arasında ($r=0,450$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Her iki çalışmada da değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir. Başka bir araştırmada ise, Tesfaw (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada entelektüel uyarım ile içsel tatmin arasında ($r=0,290$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, bu araştırmaların sonuçları çalışmamızı desteklemektedir. Entelektüel uyarım; işlerin yapılış biçimi ve problemlerin çözümünde yeni bakış açıları getirme, yenilikler için gerekli ortamı sağlama gibi konularda liderlerin takipçilerini aktif konuma getirme çabası gerektirdiğinden akademik personellerin içsel tatminini sağlamak için üstlerinin göstereceği entelektüel uyarım davranışına daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilen etki (davranış) boyutunun dışsal tatmine anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta=,335$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca göre Hipotez 8 kabul edilmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda, İbraheem ve diğerlerinin (2011) özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada idealleştirilen etki (davranış) boyutu ile dışsal tatmin arasında ($r=0,231$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Negussie ve Demissie'nin (2013) üniversite hemşireleri üzerinde yaptıkları araştırmada da her iki değişken arasında ($r=0,190$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Tesfaw (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada idealleştirilen etki (davranış) boyutu ile dışsal tatmin arasında ($r=0,330$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, bu araştırmalar çalışmamızı desteklemektedir. İdealleştirilen etki (davranış); liderin takipçileriyle olan etkileşimlerinde onlara bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışları olduğundan, akademik personelin üstlerinden daha fazla değer, inanç, etik ve ortak misyon duygularını paylaşmasını bekledikleri söylenebilir.

Entelektüel uyarım boyutunun dışsal tatmine; idealleştirilen etki (davranış) boyutunun içsel tatmine; ayrıca ilham verme, idealleştirilen etki (atfedilen) ve bireysel ilgi boyutlarının hem içsel hem de dışsal tatmine herhangi anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 ve 10 ret edilmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda; Lan, Chang, Ma, Zhang ve Chuang'ın (2019) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin hem içsel hem de dışsal tatmin üzerinde anlamlı herhangi bir etkisi olmadığını bulmuşlardır. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonucu çalışmamızı desteklemektedir. Yapılan diğer araştırmalarda ise çalışmamızın aksine değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Tesfaw (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada entelektüel uyarım ile dışsal tatmin arasında ($r=0,370$) anlamlı ve pozitif ilişki bulmuştur. Aynı çalışmada da ilham verme, idealleştirilen etki (atfedilen) ve bireysel ilgi boyutunun hem içsel hem de dışsal tatmine anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Tetteh ve Brenyah (2016) tarafından telekomünikasyon sektörü çalışanları üzerinde farklı liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelendiği araştırmalarında entelektüel uyarımın dışsal tatmine ($\beta=197$; $p<0,05$) anlamlı ve pozitif etki gösterdiği bulunmuştur. İbraheem ve diğerlerinin (2011) özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada entelektüel uyarım ile içsel tatmin arasında

($r=0,480$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Negussie ve Demissie'nin (2013) üniversite hemşireleri üzerinde yaptıkları araştırmada da her iki değişken arasında ($r=0,450$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, bu araştırmalar çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Bunun sebebi sektörel farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü yükseköğretim özellikli bir sektördür, akademik personele yönelik unvan ve statü açısından yükselme olanağı sunan ve bunun için bir takım kaynakları (bilgiye ulaşma gibi) imkânları sağlayan kurumlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, içsel güdünün ve kaynaklara ulaşma kolaylığının akademik personelin içsel ve dışsal tatmin açısından etkili olabildiği söylenebilir. Liderler, iyimser olarak geleceğe bakıp vizyonunu ifade ederek, güven veren davranışlar sergilemenin yanı sıra bir çalışanın işinde özerklik sağlayarak ilham verici bir şekilde motive edici olmaya odaklanmalıdır. Bireysel ilgi ve ilham verme boyutları çalışanların motivasyonunu artıran önemli etkenlerdir. Akademik personellerin iş tatmini seviyesini yükseltmek için liderler, ilham verici yönünü kullanmalıdır. Liderler ayrıca entelektüel olarak uyarıcı olmaya, sorunları çözerken farklı bakış açıları aramaya, çalışanlarla gurur duymaya ve kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurmaya odaklanması gerektiği söylenebilir. Sonuçta, dönüşümcü liderliğin akademik personeller arasındaki etkileşimi geliştirdiğinden iş tatmini artırmak için etkin bir yol olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik davranışları akademik personelin daha yaratıcı ve yenilikçi olmasına, daha iyi eğitimsel işlevler geliştirmesine, zorluklara ve dış ortamlara adapte etmesine izin veren yeni fikirler, düşünceler ve yeni öğretim yöntemleri geliştirmelerine yardımcı olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderlik iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkilidir ($\beta=,375$; $p<0,001$) ve dönüşümcü liderliğin iş tatminine anlamlı ve pozitif etkisi olduğu göz önüne alındığında Hipotez 11 kabul edilmiştir. Buna göre akademik personelin iş tatminini sağlayan önemli unsurlardan birinin dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde çalışmamızı destekleyecek sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediği ile ilgili çeşitli sektörlerde yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Abouraia ve Othman (2017) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderliğin iş tatminine anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır

($\beta=0,820$). Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi oldukça yüksek bulunmuştur. Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) büyük bir petrokimya şirketi çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve takipçilerin bu süreçte güven ve memnuniyetini sağlamadaki potansiyel aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmaların sonucunda dönüşümcü lider davranışının, diğer değişkenlerle olduğu gibi, çalışanların iş tatminine de pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Long, Yusof, Kowang ve Heng (2014) Malezya’da devlete bağlı bir şirketin çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine anlamlı ve pozitif etkisini ortaya koymuşlardır. Eren ve Titizoğlu’nun (2014) orta ve büyük ölçekli üretim işletmelerde bulunan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin iş tatminine anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Tekingündüz ve Kurtuldu’nun (2015) bir kamu hastanesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini bulmuşlardır. Idrus, Hamzah, Maupa ve Muis’in (2016) devlet çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini bulmuşlardır. Albeladi ve Elrayah’ın (2018) tıbbi laboratuvar çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Çeşitli sektörlerde yapılan bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, sektörel farklılık olsa da, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminine pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Eğitim sektöründe yapılan araştırmalarda; Griffith (2004) tarafından Avustralya’daki 52 ilköğretim okulundan 458 öğretmen örneği üzerinde yapılan bir araştırmada, liderliğin dönüşümsel olarak nitelendirilebileceği okullarda dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı okullarda, öğretmenler görevlerinde daha yüksek bir ilerleme göstermişlerdir. Braun, Peus, Weisweiler ve Frey’in (2013) üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır ($r=0.630$). Aydın, Sarier ve Uysal’ın (2013), okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş tatminine etkisi bağlamında, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında, konu ile ilgili Türkiye’de üretilen on iki araştırmanın bulgularını meta-

analiz yöntemini kullanarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Tesfaw'ın (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında ($r=0,470$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisini, içsel ve dışsal tatmin bağlamında, okul öncesi öğretmenleri üzerinde araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır, ancak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile içsel tatmin arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, dışsal tatmin ile anlamlı ve pozitif ilişki ($r=0,184$; $p<0,01$) bulunmuştur. Çalışmamızda ise dönüşümcü liderlik alt boyutlarından sadece “entelektüel uyarım” değişkeninin içsel tatmine; diğer taraftan sadece “idealleştirilen etki (davranış)” değişkeninin ise dışsal tatmine anlamlı ve pozitif etkisi olmuştur. Özellikle çalışmamızın ana konusu olan dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisinde, hem pozitif, hem de anlamlı etkisi açısından bakıldığında, iki çalışma arasındaki farklılığın sektörel durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında akademik personellerin akademik yükselmelerini sağlayan kariyer basamaklarının varlığı söz konusudur ve dolayısıyla kariyer basamaklarını sağlıklı bir şekilde tırmanabilmeleri bakımından akademik personelin üstlerinden daha fazla dönüşümcü liderlik davranışına ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırmalarda; Ali, Said, Yusof ve Mat'ın (2016) akademik personeller üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatminine anlamlı ve pozitif etki ettiğini bulmuşlardır (Karizmatik / ilham verme ($\beta=0,035$), bireysel ilgi ($\beta=0,455$) ve entelektüel uyarım ($\beta=0,347$)). Munir, Rahman ve Malik'in (2012) de akademik personeller üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarında sadece korelasyon analizi yapmışlar ve dönüşümcü liderlik altboyutları [idealleştirilmiş etki ($r=0,513$), bireysel ilgi ($r=0,630$), ilham verme ($r=0,523$) ve entelektüel uyarım ($r=0,681$)] ile iş tatmini arasında $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Chen, Beck ve Amos (2005) dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisini hemşirelik bölümü akademik personelleri üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin iş tatminine

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif etkisini bulmuşlardır. Tüm bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderliğin akademik personelin iş tatmini üzerine pozitif etkisinde bir konsensüs olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personellerin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan literatür taraması ve incelenen araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan “entelektüel uyarım”, “ilham verme”, “idealleştirilen etki (atfedilen)”, “idealleştirilen etki (davranış)” ve “bireysel ilgi” ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışmada yapılan pearson korelasyon sonuçları da dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “entelektüel uyarım”, “ilham verme”, “idealleştirilen etki (atfedilen)”, “idealleştirilen etki (davranış)” ve “bireysel ilgi” iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki de anlamlı ve pozitifdir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından sadece “entelektüel uyarım” değişkeninin içsel tatmine; diğer taraftan sadece “idealleştirilen etki (davranış)” değişkeninin ise dışsal tatmine anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Çalışma sonuçları dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını desteklemektedir. Yönetim ve örgütsel araştırmacıların dikkatini çeken çalışan sonuçlarının bir yönü iş tatminidir. Bir örgütte çalışanlar, örgütün en önemli varlıklarıdır. Spor Bilimleri Fakültelerinin örgütsel etkinliği ve performansı, akademik personellerin iş tatminine bağlıdır çünkü iş tatmini akademik başarıyı da artıran önemli bir etkidir.

Sonuç olarak, akademik personelin iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalara göre, çalışanların işinden tatmin ve mutlu olması; bir taraftan verimlilik ve performansı (Koca ve Yıldız, 2018), örgütsel güven duygusunu (İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılığı (Yıldız, 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmakta (Kim, 2012), diğer taraftan iş ortamındaki gerilimleri ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Yıldız, 2014). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları özelinde yapılan bir araştırmaya göre; burada görev yapan akademik personeller, iş tatmini sağlamak için, üstlerinden etkin liderlik

davranışı beklemektedirler (Yıldız ve Tüfekçioğlu, 2008). İş tatmini yüksek olan çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmekte, gerektiğinde daha fazla çalışmakta, kaynakları verimli kullanmakta, güçlükler karşısında toleranslı olmakta, işletmenin politikalarını ve gelişimini desteklemektedirler. Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının amaçlarına daha kolay ulaşabilmelerinin bir yolunun yüksek iş tatmini sağlanmış akademik personellere sahip olmalarından geçtiği söylenebilir (Yıldız, 2017).

Özetle, yükseköğretim kurumlarının performansının yükselmesi akademik personelin yüksek performans göstermesine bağlı olduğundan (Yıldız, 2016), öncelikle akademik personelin iş tatmininin sağlanması, bunun için de personelin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması (Yıldız ve Kara, 2017) gerekmektedir. Gerekli motivasyonun sağlanması akademik personelin beklenti ve ihtiyaçları arasında bulunduğu (Tetik ve Ünal, 2018) üst kademede bulunan yönetici pozisyonda olan kişilerin dönüşümcü liderlik davranışını daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini bir taraftan akademik personelin kişisel gelişimine katkı sağlayacağı gibi, diğer taraftan çalışma arkadaşları ile işbirliği açısından, akademik yayıncılar, öğrenci memnuniyeti gibi üniversitenin genel performansına katkıda bulunacaktır.

6.2. Öneriler

Spor Bilimleri Fakültelerinde, akademik personelin iş tatmininin yükseltilmesi (ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, verimlilik ve performans gibi özelliklerin kazanımı için) yönetici pozisyonunda olan personelin dönüşümcü liderliği benimseyip bu bağlamda gerekli davranışları sergilemesi önerisi verilebilir. Böylece, ortak vizyon oluşturarak, ilham ve enerji vererek, gelişim için uygun iklim oluşturarak ast pozisyonunda bulunan akademik personelin mevcut potansiyelinin harekete geçmesini sağlayabilir. Bunun sonucunda daha etkin ve verimli olan akademik personel bulunduğu yükseköğretim kurumunun performansına daha fazla katkıda bulunabilir. Spor Bilimleri Fakültelerinde örgütsel yeniliğin geliştirilmesi için akademik personeller arasında güven, bağlılık ve saygı iklimi sağlanmalı, yüksek ahlaki ve etik standartlar sunmalı, akademik personellerin mesleki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulmalı, öğrenme ve öğretim alanlarında risk almayı

vurgulanmalı, akademik personellerin sorunlarına odaklanılmalı ve onlar için rol modelleri sunulmalıdır.

Bu çalışma, Ankara Gazi, Aydın Adnan Menderes, Elazığ Fırat, Erzurum Atatürk, Malatya İnönü ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitelerinin Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelini kapsamaktadır. Çalışma evreni ile örneklem sayısının kısıtlı olmasından dolayı bu çalışmanın sonuçları tüm Spor Bilimleri Fakültelerine genellenemez. Dolayısıyla daha sonra yapılacak olan benzer çalışmaların farklı coğrafik bölgelerden ve daha büyük örneklerle sürdürülmesi konuyla ilgili daha açık sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

7. KAYNAKLAR

- Abouraia, M. K. and Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Açıklan, Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9), 183-192.
- Afia, H. and Sultan, S. (2011). Type A-B personality and locus of control: A combined factor determining job satisfaction. *IBA Business Review*, 6(2), 90-96.
- Afzalur Rahim, M., Antonioni, D. and Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G. and Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121-131.
- Aithal, P. S. and Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 803-812.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumunu, rolbelirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 23-48.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

- Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ. ve Gedik, T. (2011). Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *Türkiye Ormancılık Dergisi*, 12(1), 20-26.
- Albeladi, B. A. and Elrayah, M. (2018). The relationship between the behavior of transformational leader and job satisfaction of medical staff working in laboratory and blood bank department- King Fahad Hospital, Hofuf, Alhassa, K.S.A. *International Journal of Management*, 9(1), 84-92.
- Ali, S. R. O., Said, N. S. M., Yusof, H. S. M. and Mat, K. A. (2016). Transformational leadership style and job satisfaction at higher education institution in Malaysia. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 6(5), 10-13.
- Allix, N. (2000). Transformational leadership: Democratic or despotic. *Educational Management and Administration*, 28(1), 7-20.
- Altuntaş, S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse Education Today*, 34(4), 513-519.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 11(2), 691-729.
- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arnold, J., Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (1998). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 3rd ed. Pearson Education: Prentice Hall.
- Arnolds, C. A. and Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Arsham, H. (2009). Questionnaire design and surveys sampling. Retrieved March 30, 2009, from <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/stat-data/Surveys.htm#rsss>

- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Atasoy, T. (2004). *A comparative study on job satisfaction in large and small size enterprises*. The Graduate School of Natural and Applied Sciences of the Middle East Technical University, Ankara.
- Atkinson, T. N. and Pilgreen, T. (2011). Adopting the transformational leadership perspective in a complex research environment. *Research Management Review*, 18(1), 1-23.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80.
- Awan, R., Zaidi, N. R. and Bigger, S. (2008). Relationships between higher education leaders and subordinates in Pakistan: A path-goal approach. *Bulletin of Education and Research*, 30(2), 29-44.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde iş basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 79-112.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. 1.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Bar Tal, Y. (1989). What can we learn from Fiedler’s contingency model?. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(1), 79-96.
- Barbuto Jr, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Basım, N. J. ve Argan, M. (2016). *Spor yönetimi*. H. Nejat Basım ve Metin Argan (Ed). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1974). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (Third Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-298.

- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership?. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 541-553.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development, manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Başaran, Z. (2016). Alternatif eğitim olarak rekreasyon. S.Karaküçük (Ed). *Rekreasyon Bilimi içinden* (s.393-428). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Batista, C. P. (2018). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi: Guine-Bissau'daki kamu işletme çalışanları için yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Bay, M. ve Söker, F. (2016). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(45), 698-713.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.

- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Baysal, A. (1993). *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row Publishers.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri, Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. 4.Baskı, Ankara: Detay Yayınevi.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership? (Research Report 1)*. Exeter, United Kingdom: Leadership South West.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for leadership studies, University of Exeter.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bryan, L.A. (1983). From whence the theory?. *Training*, 20, 81-3.
- Budak, G.ve Budak, G. (2009). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bushra, F., Ahmad, U. and Naveed, A. (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.

- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment: Leadership and organization. *Development Journal*, 18(7), 335-345.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carlyle, T. (2011). *On heroes, hero-worship and the heroics in history*. Create Space Independent Publishing Platform.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Chang, C. S. and Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-273.
- Chen, H. C., Beck, S. L. and Amos, L. K. (2005). Health policy and systems leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 374-380.
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24(1), 105-118.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex roles*, 38(7-8), 521-537.
- Chughati, F. D. and Perveen, U. (2013). A study of teachers workload and job satisfaction in public and private schools at secondary level in Lahore city Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(1), 202-214.
- Cindiloğlu Demirer, M. ve Polatçı, S. (2018). Liderliğin iş tatminine etkisi: Bağlılık odaklarının aracılık rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(2), 5-20.
- Clarke, A. (1997). Why are woman so happy at work? *Labour economics*, 4(1), 439-459.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik*. (Çev., Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

- Conger, J. A. and Hunt, J. G. (1999). Overview charismatic and transformational leadership: Taking stock of the present and future. *Leadership Quarterly*, 10(2), 121-127.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. and Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. and Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290-301.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Daft Richard, L. (2007). *Organization theory and design*, Ninth Edition. Thompson Higher Education, USA.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
- Davis, R. S. (2012). Unionization and work attitudes: How union commitment influences public sector job satisfaction. *Public Administration Review*, 73(1), 74-84.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A. and Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-

- culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dinler, A. (2010). *Isparta ili otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ile etkileyen etmenler*. Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları*. İstanbul: Patriot Yayınları.
- Doğan, O. (2015). *Spor psikolojisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğan, S. (2016). Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama. Nezahat Güçlü (Ed.), Serkan Koşar (Ed. Yrd.), *Çağdaş liderlik yaklaşımları: Vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik içinde* (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Dulkadir, Ç. (2017). *Dönüşümsel liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Ptt A.Ş. örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Düzer, A. (2012). Algısal liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler içinde* (s.227-263). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora.
- Ellickson, M. C. and Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul: MMP Baskı Tesisleri.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar arası farklılık*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik kavramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Eroğlu, A. ve Akkoç, İ. (2012). Yönetimsel ve dönüştürücü liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler içinde* (s.341-363). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Felfe, J., Tartler, K. and Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262-288.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.
- Field, R. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 523-532.
- Fok-Yew, O. (2015). The relationship between transformational leadership and followers' work characteristics and task performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(6), 365-377.
- Foon, M. S. (2016). A conceptual framework of transformational and transactional leadership on nurse educators job satisfaction. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 4(1), 596-605.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Gatewood, D. R., Taylor, R. R. and Ferrel, O. C. (1995). *Management: Comprehension analysis and application*, Chicago: Irwin.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step a simple guide and reference, 17.0 update* (10. Ed.), Boston, Pearson.
- Ghazzawi, K., Shoughari, R. E. and Osta, B. E. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on north lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110.

- Gill, A., Flaschner, A. B., Shah, C. and Bhutani, I. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Economics Journal*, 18, 1-10.
- Graf, L. A., Hemmasi, M. and Winchell, M. W. (1992). Effective leadership behavior in the desert storm arena: An application of the Vroom-Yetton-Jago Model. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference*, 19, 68-72.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. and Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray Karaman Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Gümüşlüoğlu, L. (2005). *Dönüştürücü liderliğin izleyenlerin yaratıcılığına ve örgütsel yenilikçiliğe etkisi üzerine bütüncül bir model: Türkiye 'de yazılım sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. S. Güney (Ed), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Gürbüz, S. (2015). Kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları. Ü. Sığı, S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (s. 176-215). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hariyono, T. H. T. (2017). The effect of transformational leadership, organizational culture and employment motivation on the managerial performance through organizational citizenship behavior. *In International Conferences SDGs 2030 Challenges and Solutions*, 1(1), 209-223.
- Harputlu, Ş. (2014). *Job satisfaction and its relation with perceived workload: An application in a research institution*, Doctoral dissertation, Middle East Technical University, Ankara.
- Harris, P. R. and Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W and Woodman, R. W. (1995). *Organizational behavior* (7th ed). West Pub. Co, St. Paul.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1981). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 35(6), 34-54.
- Hersey, P., Angelini, A. L., and Carakushansky, S. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 216-224.
- Hinkin, T. R., and Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of organizational change management*, 12(2), 105-119.
- Hoffman, E. (1988). Abraham Maslow: Father of enlightened management. *Training*, 25, 79-82.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Working Paper Series 76-06*.

- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5-16.
- House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.
- House, R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M. and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
- Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H. and Batayneg, A. M. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 5(1232-2016-101155), 35-46.
- Idrus. M.I., Hamzah, D., Maupa, H. and Muis, M. (2016). Transformational leadership style effects on the job satisfaction of government employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (4), 682-686.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jacobsen, C. and House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model and tests. *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. and Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 356-372.
- Judge, T. A. and Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY, US: Guilford Press.

- Judge, T. A., Heller, D. and Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kabeyi, M. J. B. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business & Management*, 6(5), 191-193.
- Kaila, H. L. (2006). *Industrial and organizational psychology*. Delphi: Kalpaz Publications.
- Karabat Çetin, B. ve Çalış, Ş. (2017). Team based performance appraisal systems: Scale development and validation. *The Sakarya Journal of Economics*, 6(1), 30-55.
- Karaman, A. (2006). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. Konya: Dizgi Ofset.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 15. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Keser, A. (2009). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 01(1), 43-59.
- Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. E. Özkalp (Ed). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Kim, H. (2012). Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: The mediating role of affective commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.

- Koca, S. ve Yıldız, S. M. (2018). Futbol hakemlerini strese iten faktörler, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 195-207.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13.Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14.Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (2007). *Essentials of management*. Seventh Edition, Bew Delhi: Tata McGraw Hill.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S. ve Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (7), 697-714.
- Korkmaz, H. ve Hazır, K. (2015). Algı, tutum ve duygular. Ü.Sığı, S.Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış içinde* (s. 46-92). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. Free Press, 1st Edition.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Lan, T. S., Chang, I., Ma, T. C., Zhang, L. P. and Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Larsson, S. and Ronnmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 32-44.
- Lawler, E. E. (1991). *Motivation in work organizations*. California: Cole Pub.
- Ledlow, G. R. and Coppola, M. N. (2011). *Leadership for health professionals: Theory, skills and applications*. Jones and Barlett Learning, Boston:MA.

- Lestari, I. and Damayanti, N. A. (2015). A review on communication, correction and confirmation as pressure for nurse compliance. *International Journal of Academic Research*, 7, 1-8.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The leadership Quarterly*, 21(1), 127-143.
- Lin, H. J. and Shao, K. T. (2002). The development of subtidal fouling assemblages on artificial structures in keelung harbor in Northern Taiwan, *Zoological Studies* 41(2): 170-182.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., and Nascimento, S. D. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T.O. and Heng, L.H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Lussier, R. N. (2008). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. Seventh Edition, Boston: Irwin, McGraw Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6. Edition, New York: McGrawHill Inc.
- Mahmoud, A. H. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Malik, S. H. (2012). A study relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 6(2), 357-371.

- Mckenna, E. (2000). *Business psychology and organisational behaviour*. Taylor & Francis Inc, New York.
- Mcshane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. (2nd Ed) New Delhi: Tata McGraw. Hill companies, Inc.
- Medley, F. and Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ.
- Mercer, D. (1997). Job satisfaction and the secondary headteacher: The creation of a model of job satisfaction. *School Leadership & Management*, 17(1), 57-68.
- Metle, M. A. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Mls, K., and Otčenášková, T. (2013). Analysis of complex decisional situations in companies with the support of AHP extension of vroom-yetton contingency model. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 549-554.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2001). *Organizational behavior, managing people and organizations*. Sixth Edition, Boston, Newyork: Houghton Mifflin Company.
- Morçin, S. E. ve Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Morrison, R. S., Jones, L. and Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Mullins, J. L. (1996). *Management and organizational behavior*. 4.ed.Pitman Publishing, U.K.

- Munir, R. I. S., Rahman, R. A. and Malik A. M. A. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Murali, S., Poddar, A. and Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation—a critical survey. *Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74.
- Murray, M. A. and Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(1), 44-52.
- Negussie, N. and Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of Nurese managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 50-58.
- Nel, P. S., Van Dyk, P. S., Haasbroek, H. D., Schultz, H. B., Sono, T. and Werner, A. (2004). *Human resources management* (6th ed.). Cape Town: Oxford University Press.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (2001). *Organizational behavior*. (10th Edition). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. and Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Northouse, G. B. (2001). *Leadership theory and practice*. California: Sage Publications.

- Northouse, G. P. (1997). *Leadership*. California: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar*. C.Şimşek (Ed.), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Odumeru, J. A. and Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Ogola, M., Sikalieh, D. and Linge, T. (2017). The influence of intellectual stimulation leadership behavior on employee performance in SMEs in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8 (3), 89-100.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.
- Oldham, G. R. and Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Olmstead, J. A. (2000). *Executive leadership: Building world-class organizations*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47 (10), 1361-1370.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 595-618.
- Özgüven, İ. E. (2016). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Nobel.
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı. *Kamu-İş*, 7(2), 2-26.

- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte öne çıkan Türk lider örnekleri üzerine bir inceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.
- Parker, S. K. and Wall, T. D. (2001). *Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Volume 1, London: Sage Publications
- Parker, S. K., Van den Broeck, A. and Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Perry, L. M. and Shao, A. T. (2002). Market orientation and incumbent performance in dynamic market, *European Journal of Marketing*, 36 (9), 1140-1153.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W. and Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-324.
- Radosavljević, Ž., Čilerdžić, V. and Dragić, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, 1 (2), 18-26.
- Rast, S. and Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of social issues and public policy*, 8(1), 1-22.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W. and Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 9(4), 411-429.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013a). *Örgütsel davranış*. İ.Erdem (Çev., Ed.), Ankara: Nobel Yayın (orijinal baskı tarihi 2011).
- Robbins, S. P., Odendaal, A. and Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour (9th ed.)*. Cape Town: Prentice-Hall International.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
- Rost, J. C. (1997). Moving from individual to relationship: A postindustrial paradigm of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4, 3-16.
- Saari, L. M. and Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.), İstanbul: MKM Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. Genişletilmiş 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. Printed in The United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shin, S.J. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sığırı, Ü. (2012). Metaforik liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler içinde* (s. 93-110). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sollmann, U. and Heinze, R. (1995). *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: Analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 179-191.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assesment, causes and consequences*. Sage Publications.
- Stahl, M. J. (1986). *Managerial and technical motivation: Assessing needs for achievement, power and affiliation*. New York: Praeger.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Stogdill, R. M. and Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 286-291.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72.

- Şenel, B. (2012). Devamsızlık nedenleri ve maliyetinin araştırılması. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1-17.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Yelken Basım Yayın.
- Şimşek, M. ve Şerif, A. Ç. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2015). *Liderlik*. Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış içinde* (s. 374-415). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tang, T. L. P. and Talpade, M. (1999). Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. *Public Personnel Management*, 28(3), 345-349.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., and Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York, McGraw- Hill Company.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Tarricone, P. and Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study in quality conversations, *Proceedings of the 25th HERDSA Conference*, Perth, Western Australia, 640-646.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tekin, A. (2009). *Rekreasyon*. Ankara: Ata Ofset Matbaacılık.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(1), 1501-1517.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *G.Ü Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 25-26.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903-918.
- Tetik, S. ve Ünal, A. (2018). Akademisyenlerin dönüştürücü liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16, 20-42.
- Tetteh, E. N. and Brenyah, R. S. (2016). Organizational leadership styles and their impact on employee's job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of Ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 12-24.
- Tichy, N. M. and DeVanna, M. A. (1986). *Transformational leader*. New York: Wiley.
- Tichy, N. M. and DeVanna, M. A. (1990). *The Transformational leader*. (2nd ed.), New York: Wiley.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(5), 146-169.
- Van Seters, D. A. and Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Walker, C. and Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. and Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Weber, M. (1995). *Toplumsal ve ekonomik örgütlenme kuramı*. Özer Ozankaya (Çev), Ankara: İmge Kitabevi.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personel Review*, 27(1), 40-56.
- Williams, C. (2010). *Management*. South Western, Cengage Learning, Sixth Edition.
- Williams, S. and Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the pressure management indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306.
- Yavan, Ö. ve Pekkaya, M. (2017). Mesleki streste etkili ana faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesi: Bir üniversitede uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 962-974.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldız, G. ve Özsoy, G. (2013). Çalışanların kişilik özelliğine göre iş doyumunu farklılaştırır mı?. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 268-278.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: Spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme. *Ege Academic Review: Business Administration, International Relations and Political Science*, 14(1), 137-146.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S. M. (2016). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior of academic staff in higher educational institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1122-1128.

- Yıldız, S. M. (2017). *Örgütsel davranış seçme konular*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yıldız, S. M. and Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring Internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 Scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 329-342.
- Yıldız, S. M. ve Tüfekçioğlu, E. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında eğitim destekleri, kariyer gelişim olanakları ve eğitim sonrasında istihdam durumunun öğretim elemanları ve öğrencilerin görüşlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 89-97.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Fifth edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Yücel, İ. (2011). Transformasyonel liderlik. Ö.Yeniçeri, Y.Demirel (Ed). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar içinde* (s.143-158). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: Başka bir yol daha olmalı!. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). İş doyumunu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 559-572.
- Zaidi, N. R. (2009). A study of path-goal relations between leaders of college principals and their subordinates in Pakistan. *Journal of College Teaching & Learning*, 6(7), 31-40.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-76.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293–299.

Zogjani, A. and Llaci, S. (2014). The role of power in effective leadership and followership: The Albanian case. *Romanian Economic and Business Review*, 9(1), 89-102.

8. EKLER

EK 1. Ölçek Formu

Değerli katılımcı,

Aşağıda, “dönüşümcü liderlik” ve “iş tatmini” konulu ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçekler bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, bilime verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Mehdi DUYAN
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
BES Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

I.Kısım

Aşağıdakiler “dönüşümcü liderlik” ile ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmenizi ve kendinizi dikkate alarak görüşlerinizi, her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Yöneticim mevcut kararları tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.					
2.Yöneticim sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
3.Yöneticim çalışanlarının sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlar.					
4.Yöneticim görevlerin yerine getirilmesi konusunda yeni bakış açıları getirerek çalışanlarını düşünmeye yöneltir.					
5.Yöneticim gelecek konusunda iyimser konuşur.					
6.Yöneticim yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırır.					
7.Yöneticim geleceğe yönelik harekete geçirici bir vizyon oluşturur.					
8.Yöneticim hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven verir.					
9.Yöneticim çalışmalarından dolayı beni onurlandırır.					
10.Yöneticim kurum amaçlarını, kişisel amaçlarının üstünde tutar.					
11.Yöneticim tutum ve davranışlarıyla kendisine saygı duyulmasını sağlar.					
12.Yöneticim çevresinde güç ve güven duygusu uyandırır.					
13.Yöneticim çalışanlarına, çalışma ortamında kendisi için önem taşıyan değerlerden ve ilkelerden (dürüstlük, meslek ahlakı vb.) söz eder.					
14.Yöneticim güçlü bir amaca sahip olmanın ve buna ulaşmak için çaba harcamanın önemini vurgular.					
15.Yöneticim kararlarının duygusal (moral bozukluğu, hayal kırıklığı gibi) ve ahlaki (haksız rekabet gibi) sonuçlarını dikkate alır.					
16.Yöneticim çalışanlar arasında ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
17.Yöneticim çalışanlarını eğitmeye ve yönlendirmeye zaman harcar.					
18.Yöneticim, bana, yalnızca çalışma grubunun bir üyesi olmaktan ziyade, farklı kişisel ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri olan bir birey olarak davranır.					
19.Yöneticim çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini anlamaya çalışır.					
20.Yöneticim çalışanlarına kendilerini geliştirmesi konusunda destek olur.					

II.Kısım

Aşağıdakiler "iş tatmini" ile ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmenizi ve kendinizi dikkate alarak görüşlerinizi, her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı veriyor					
2. İşimden başarı duygusu alıyorum					
3. İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum					
4. İşimi yapma hususunda kendimi yeterli buluyorum					
5. İşimi anlamlı buluyorum					
6. İş yerinden ve bana sağladığı olanaklardan memnunum					
7. Diğer arkadaşlarımla karşılaştığımda, maaşımdan memnunum					
8. İşim bana yükselme, kariyer fırsatı sunuyor					
9. Diğer çalışma arkadaşlarımla iyi bir şekilde geçiniyorum					
10. İşimi iyi yaptığım zaman övgü alırım					

III.Kısım Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durum: () Bekâr () Evli

Yaşınız: () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri

Eğitim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Unvanınız: () Okt. () Arş.Gör. () Öğr.Gör. () Dr. Öğretim Üyesi () Doç.Dr. () Prof.Dr.

İdari göreviniz: () Yok () Var

Geliriniz (Maaş olarak):

() 4000 TL ve daha az () 4001-5000 TL () 5001-6000 TL () 6001 TL ve daha fazla

Genel olarak çalışma yılınız:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 yıldan fazla

EK 2. Etik Kurulu Kararı**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI****Protokol No : 180039****Karar No : 46****Araştırma Yürütücüsü**

Öğr. Gör. MEHDİ DUYAN

Kurumu / BirimiBİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ / BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ÖĞRETMENLİĞİ**Araştırmanın Başlığı**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: SPOR BİLİMLERİ
FAKÜLTELERİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**Başvuru Formunun Etik Kurula
Geldiği Tarih**


12.02.2018

**Başvuru Formunun Etik Kurulda
İncelendiği Tarih**İlk İnceleme Tarihi : **09.03.2018**
1. Düzeltme Tarihi : **16.03.2018****Karar Tarihi****23.03.2018****KARAR : UYGUNDUR**

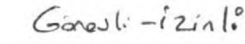
AÇIKLAMA : Araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.




Prof. Dr. Banu BAYAR
Başkan



Prof. Dr. Ali AKAR
Üye



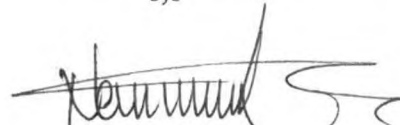
Prof. Dr. Özcan SAYGIN
Üye



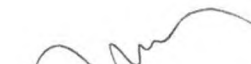
Prof. Dr. Umut AYCI
Üye



Prof. Dr. Harun UÇUNCU
Üye



Prof. Dr. Nevide DELLAL
Üye



Prof. Dr. Nurdan CENGİZ
Üye

EK 3. Üniversite Rektörlüklerinden Alınan İzinler



T.C.
MUĞLA SİTKİ KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı

Sayı: 73641704-302.08.00.00-37

12/02/2018

Konu: İzin İşleri

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 08.02.2018 tarihli MEHDİ DUYAN yazısı

Anabilim dalımız doktora öğrencisi Mehdi DUYAN'ın, "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" konulu tez çalışmasını sürdürdürebilmesi amacı ile aşağıda adı geçen Spor Bilimleri Fakülteleri akademik personeli üzerinde, 1 Mayıs-31 Ekim 2018 tarihleri arasında ekte sunulan anket çalışmasını yapabilmesi için aşağıda belirtilen Üniversitelerden gerekli izinlerin alınması hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Anket yapılacak Fakülte Akademisyenleri:

- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,
- Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,
- Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,
- İnönü Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,
- Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,
- Atatürk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi.

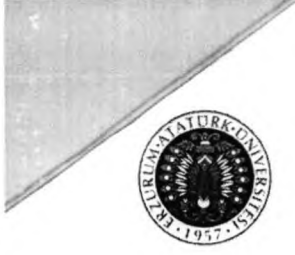


e-imzalıdır

Prof.Dr. Recep GÜRSOY
Anabilim Dalı Başkanı

Ek :

- 1 Tez Önerisi ve Anket (8 Sayfa) Doktr-mhdi
- 2 Mehdi DUYAN'ın 7.2.2018 tarihli dilekçesi ve arşl.izin formu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 24519645-000-E.1800201213
Konu : İzin (Mehdi DUYAN)

03.07.2018

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 27.06.2018 tarihli ve 28677689-302.08.00.00-2138/10193 sayılı belge.

()

İlgi yazınız gereği; Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Mehdi DUYAN'ın, "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması kapsamında, Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi akademik personeli üzerinde 1 Mayıs-31 Ekim 2018 tarihleri arasında anket çalışması yapılmasına ilişkin talep Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Medine GÜLLÜCE
Rektör V.

Ek : Olur (1 Sayfa)

Atatürk Üniversitesi Genel Sekreterlik 25240 Erzurum
Tel: +90 442 2311006
Elektronik Ağ: www.atauni.edu.tr
Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bilgi: Murat BEKTAŞ
Faks: +90 442 2361014
E-Posta: ata@atauni.edu.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ubys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=4C5EB16>

Evrak Tarihi ve Sayısı: 12/07/2018-E.12812



T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı ve Kurul İşleri Müdürlüğü

Sayı : 82493341-044
Konu : Mehdi DUYAN hk.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) 27/06/2018 tarihli ve 10193 sayılı yazınız.
b) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğünün 06/07/2018 tarihli ve 39398 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Mehdi DUYAN'ın, Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu akademik personeli üzerinde "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" konulu anket çalışmasını ilgi yazınızda belirtilen tarihler arasında yapılması Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Cavit BİRCAN
Rektör

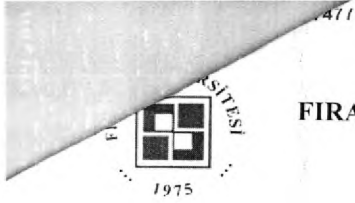
Evrakı Doğrulamak İçin: <https://ebys.adu.edu.tr/enVision/Doğrula/K44LM40>

Adnan Menderes Üniversitesi Merkez Kampüsü Aytepe Mevkii Pk:09010
Efeler/Aydın
Telefon No: 0256 218 20 00 Faks No: 0256 214 66 87
E-Posta: vazisleri@adu.edu.tr İnternet Adresi:

Bilgi İçin: Elveda Nurhan Akyıl

Unvan: Personel





T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı :11611387/044/
Konu :Anket Çalışması (Mehdi DUYAN)

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

İlgi :27.06.2018 tarihli ve 28677689-302.08.00.00-2138/10193 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Mehdi DUYAN'ın, "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması kapsamında geliştirdiği anket formunu Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Akademik Personeline uygulama talebi Rektörlüğümüz tarafından uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Kutbeddin DEMİRDAĞ
Rektör



Evrak Tarih ve Sayısı: 13/07/2018-E.101932



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 92236698-044-101932
Konu : Anket (Mehdi DUYAN)

13/07/2018

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 04/07/2018 tarihli ve 17311665-044- 98162 sayılı yazı.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Mehdi DUYAN'ın "Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" isimli tezi kapsamında Fakültemizde uygulama yapma talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet GÜNAY
Dekan



Abant Sokak No:12 Gazi Mahallesi 06330 Yenimahalle/Ankara Türkiye
Tel:0 (312) 202 35 00 Faks:0 (312) 212 22 74
İnternet Adresi :http://gazi-universitesi.gazi.edu.tr/

Bilgi için :Neslihan Conkoğlu
Şef
Telefon No:03122023505

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/12/2018-E.92735

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 21619327-300
Konu : Uygulama İzni.

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 05/07/2018 tarihli ve 53575 sayılı yazınız,

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Mehdi UYAN'ın, "Dönüşümcü Liderliğin İş Tahminine Etkisi" Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması kapsamında, Fakültemizde anket uygulama yapma isteği Dekanlığımızca uygun görülmiştir. Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Rifat GÜNEŞ
Dekan V.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mehdi DUYAN

Doğum Yeri : Diyala-IRAK

Doğum Yılı : 25.10.1981

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lisans 2002-2006: Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü

Yüksek Lisans 2012-2014: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Doktora 2015-2019: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yabancı Dil: İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2009-2011 Ağrı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

2011-2012 Hatay Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

2012-2016 Muğla Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

2016-2019 Bitlis Eren Üniversitesi (Akademisyen) / Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu / Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu (Spor Yönetimi Programı)