

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ BÖLÜMÜ

PSİKOLOJİ, İNSANİ BİLİMLER VE FELSEFE
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN
YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim KAYAPINAR

İstanbul, 2007

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ BÖLÜMÜ

PSİKOLOJİ, İNSANİ BİLİMLER VE FELSEFE
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN
YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
İbrahim KAYAPINAR

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN

İstanbul, 2007

ÖZET

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İbrahim KAYAPINAR

Yüksek Lisans, Psikoloji Bölümü

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Levent Önen

Haziran, 2007, 158 Sayfa

Bu araştırmada, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada; yöneticilerin liderlik ve yöneticilik anlayışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarını belirleyebilmek amacıyla “Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği”, çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla ise “Minnesota İş Doyum Ölçeği” uygulanmıştır.

Liderlik Ölçeği, Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında liderlik stillerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilmiştir. Ölçekte bulunan 36 ifade 5 aşamalı Likert Tipi ölçekle değerlendirilmekte ve 3 genel liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır (Ekvall ve Arvonen, 1999:244-245; Kornor ve Nordvic, 2004:49-54; Tenglimoğlu, 2005a:31, 2005b:8). Türkçe’ye Dilaver Tengilimoğlu tarafından kazandırılan ölçek, 2005 yılında araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Tenglimoğlu, 2005a:23-45, 2005b:1-16).

Minnesota İş Doyum Ölçeği ise; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiş (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967); Baycan tarafından (1985) Türkçe’ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995), Bayraktar (1996), Bodur

ve Güler (1996), Ataoğlu, İçmeli ve Öçetin (2000), Ataca (2002), Akdoğan (2002), Hazar (2002), Ceylan ve Ulutürk (2006), am ve diğerleri (2005), Demir ve diğerleri (2005) Keskin (2005), Kurçer (2005), Özmen (2005), Özyurt (2004), Serinkan (2005) ve Şanlı (2006) alışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır (Akt. Akdoğan, 2002:76-77; Ceylan ve Ulutürk, 2006:52; am ve diğerleri, 2005:215; Keskin, 2005:22; Kurçer, 2005:11; Özmen, 2005:35 ; Serinkan ve Haybat, 2005 ve Şanlı, 2006:49).

Sonraki yıllarda Gökçora ve Gökçora tarafından revize edilen Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin bu formu, Özdayı (1991) tarafından yapılan araştırmada 1134 kişiye uygulanmış ve güvenilirliği .86932 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre İş Doyum Ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akt. Akdoğan, 2002:76-77; Şanlı, 2006:76).

Bu araştırmada Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği aynı kişilere uygulanmış; alınan demografik özelliklerle ilişkileri incelenmiş ve elde edilen istatistiksel analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda işgören, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarının, iş doyumunu üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu bulgularınken; farklı liderlik tarzlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan yönetim anlayışı, algılanan liderlik anlayışı, iş doyumunu, Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERCEIVED LEADERSHIP AND MANAGEMENT STYLES OF MANAGERS ON THE JOB SATISFACTION LEVELS OF EMPLOYEES'

İbrahim KAYAPINAR

Master Thesis, Psychology Department

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Levent Önen

June, 2007, 158 Pages

In this research, the effects of perceived leadership and management styles of managers on the job satisfaction levels of employees' was investigated. In order to find the perceived leadership and management styles of managers, Ekvall and Arvonen Leadership Questionnaire, and for measuring the job satisfaction level of workers The Minnesota Job Satisfaction Inventory has been applied.

The Leadership Questionnaire has been prepared for measuring leadership and management styles in terms of multi factors by Ekvall and Arvonen in 1991. The Questionnaire is composed of 36 items with a 5 Likert type of scale and shows 3 general leadership categories (Ekvall and Arvonen, 1999:244-245; Kornor ve Nordvic, 2004:49-54; Tenglimoglu, 2005a:31, 2005b:8). Its' translation into Turkish has been made and used the researches by Dilaver Tengilimoglu in 2005 (Tenglimoglu, 2005a:23-45, 2005b:1-16).

The Minnesota Job Satisfaction Inventory has made by Weiss, Davis, England and Lofquist in 1967 (Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967). Baycan is the one who translates it into Turkish and made it's validity and reliability works (Cronbach's Alpha 0.77). The Inventory had been used in the researches made by Baycan (1985), Oran (1989), Gorgun (1985), Bayraktar (1996), Bodur and Guler (1996), Ataoglu, Icmeli and Ozcetin (2000), Akdogan (2002), Ataca (2002), Hazar

(2002), Ceylan and Uluturk (2006), Cam and the others (2005), Demir and the others (2005) Keskin (2005), Kurcer (2005), Ozmen (2005), Serinkan (2005) and Sanlı (2006) (Cited in Akdogan, 2002:76-77; Ceylan and Uluturk, 2006:52; Cam and the others, 2005:215; Keskin, 2005; Kurcer, 2005:11; Ozmen, 2005:35 ; Serinkan and Haybat, 2005 and Sanlı, 2006:49).

Özdayı, who used the improved Turkish form of the Questionnaire revised by Gokcora and Gokcora, has used this form to 1134 person and found .86932, in 1991 it's reliability. In terms of the findings of researches the Questionnaire's reliability has been found in a very high level (Cited in Akdogan, 2002:76; Sanlı, 2006:49).

In this research Ekvall and Arvonen Leadership Questionnaire and The Minnesota Job Satisfaction Inventory has been used for the same people. In this research the demographic data taken by the same people has also been analyzed statistically.

As a result of the research, it has been found that employee, production and change centered leadership styles had a meaningful effect on the job satisfaction level, but no difference has been found among the different leadership styles.

Key words: The perceived management style, perceived leadership style, job satisfaction, Ekvall and Arvonen Leadership Questionnaire and The Minnesota Job Satisfaction Inventory.

TEŞEKKÜR

Bu alıŐmanın gerekleŐmesinde;

Maddi olanaklarıyla yüksek lisans eğitimimi destekleyen Vehbi Koç Vakfı Koç zel Lisesi'ne;

YaŐamıma teorik ve pratik bilgileriyle katkıda bulunan,yardımları ve verdikleri destekle sürekli yanımda olan tez danıŐmanım Yrd. Doç.Dr. Levent ÖNEN ve çok sevgili Prof. Dr. Nursel TELMAN'a;

VKV Koç zel Lisesi Genel Müdür Yardımcısı Jale ONUR ve Cyrus CARTER'a;

Tezimin tamamlanması için verdiği destek ve yreklendirmeleri için Serap BENİBOL'a;

Yönlendirmeleri için Canan EDİBOĞLU' na;

Kendisine ait kaynakları paylaŐan Mehtap KAYA'ya;

Yardımları ve özverisi için Gülçin KARADENİZ'e;

Engin dil bilgisiyle yanımda olan Nesrin URHUN'a;

Dostluk ve paylaŐımı için Alper KARAPINAR'a;

Destek ve arkadaŐlıĐı için Zafer KKTUNA'ya;

Desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen ve bu günlere gelmemi sağlayan tüm aileme;

Özellikle verdiği destek ve gösterdiği özveriyle yüksek lisans eğitimim süresince geç saatlere kadar beni bekleyen, en yoğun günlerimde dahi oğluma yokluğumu hissettirmeyen, bir çok şeyi benim adıma kolaylaştıran sevgili eşim Özlem KAYAPINAR'a;

Eve geldiğimde bambaşka bir dünyanın kapılarını açan, güç veren ve her seferinde farklı bir yöntemle bana olan özlemini dile getiren biricik oğlum Gökdeniz'e, varlıkları ve yaptıkları için teşekkür ederim.

İbrahim KAYAPINAR

İstanbul, Haziran 2007

Biricik Oğlum Gökdeniz'e

İÇİNDEKİLER	SAYFA
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
İTHAF	viii
İÇİNDEKİLER	1
TABLolar LİSTESİ.....	4
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	9
BÖLÜM I GİRİŞ	10
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	12
1.1 Liderlik.....	12
1.1.1 Liderlik Nedir?	12
1.1.2 Liderlik Neden Önemlidir?	14
1.1.3 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	15
1.1.4 Liderlikle İlgili Teoriler ve Tarihsel Gelişim Süreci.....	17
1.1.4.1 Özellik Kuramları	17
1.1.4.2 Davranışçı Liderlik Teorileri.....	20
1.1.4.2.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	21
1.1.4.2.2 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	23
1.1.4.2.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	24
1.1.4.2.4 Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	26
1.1.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri	28
1.1.4.3.1 Durumsallık Modeli	28
1.1.4.3.2 Amaç Yol Teorisi.....	29
1.1.4.3.3 Yaşam Dönemleri Modeli	30
1.1.4.3.4 Normatif Liderlik Kuramı	31
1.1.4.4 Yeni Liderlik Kuramları.....	32
1.1.4.4.1 Karizmatik Liderlik Teorisi.....	33
1.1.4.4.2 Dönüşümcü Liderlik Teorisi	35
1.1.4.4.3 Etkileşimci Liderlik Teorisi	38
1.1.4.4.4 Hizmetkar Liderlik Teorisi.....	39
1.1.4.4.5 Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı	39

1.1.4.4.6 Simbiyotik Liderlik Anlayışı	39
1.1.4.4.7 Süper Liderlik Anlayışı	39
1.1.5 Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	40
1.2 İş Doyumu	47
1.2.1 İş Doyumu Kavramı, İlgili Teoriler, Tarihsel Gelişim Süreci	47
1.2.2 İş Doyumu Nedir?	49
1.2.3 İş Doyumu Neden Önemlidir?	50
1.2.4 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	51
1.2.5 İş Doyumu Kavramıyla İlgili Teoriler	52
1.2.5.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	53
1.2.5.1.1 Temel ve/veya Fizyolojik İhtiyaçlar	54
1.2.5.1.2 Güvenlik İhtiyaçları	54
1.2.5.1.3 Sosyal İhtiyaçlar	54
1.2.5.1.4 Saygı ve Statü İhtiyacı	54
1.2.5.1.5 Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	54
1.2.5.2 Erg Teorisi	55
1.2.5.3 Çift Faktör Teorisi	56
1.2.5.4 Beklenti Kuramları	58
1.2.5.5 Denge Teorisi	61
1.2.6 Yeni Yaklaşımlar	63
1.2.7 İş Doyumuyla İlgili Yapılan Araştırmalar	64
1.3 Araştırmanın Konusu	73
1.4 Araştırmanın Amacı	73
1.5 Araştırmanın Önemi	73
2 Hipotezler	74
3 Sayıtlar	75
4 Sınırlılıklar	75
5 Zamanlama	76
6 Tanımlar	76
6.1 Çalışan	76
6.2 Yönetici	76
6.3 Lider	76

6.4 İş Doyumu.....	77
BÖLÜM II YÖNTEM.....	78
2.1 Araştırmanın Modeli	78
2.2 Evren ve Örneklem	79
2.3 Veri Toplama Araçları	79
2.3.1 Kişisel Bilgi Formu	79
2.3.2 Liderlik Ölçeği	79
2.3.3 İş Doyumunun Ölçülmesi	80
2.3.3.1 Minnesota İş Doyum Ölçeği	81
2.4 Verilerin Toplanması	84
2.5 Veri Çözümleme Yöntemleri	85
BÖLÜM III BULGULAR VE YORUM	87
3.1 Örnekleme Ait Demografik Veriler	87
3.1 Liderlik Değişkenine Ait T Testi Sonuçları	91
3.2 İş Doyumu Değişkenine Ait T Testi Sonuçları	92
3.3 Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	92
3.4 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları	93
3.5 İş Doyum Düzeyi ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları	105
3.6 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile İş Doyumu Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
BÖLÜM IV SONUÇ VE TARTIŞMA.....	124
Kaynakça.....	132
EK-A-Dilaver Tengilimoğlu' na Gönderilen İzin Yazısı.....	146
EK-B- Dilaver Tengilimoğlu' ndan Gelen İzin Yazısı	148
EK-C-Kişisel Bilgi Formu	150
EK-D-Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği	153
EK-E-Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	156

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1:Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Farklar	16
Tablo 1.2: Lider Özellikleri.....	19
Tablo 1.3:Başarılı Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri	19
Tablo 1.4:Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı'na Göre Karar Verme Süreci.	32
Tablo 2.1:Liderlik Ölçeği.....	80
Tablo 2.2:Minnesota İş Doyum Ölçeği Cevap Kriterleri.....	82
Tablo 2.3:Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Doyum Alanları ve Madde Numaraları..	82
Tablo 2.4:İç Kaynaklı Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Boyutlar	83
Tablo 2.5:Dış Kaynaklı Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Boyutlar.....	84
Tablo 3.1:Araştırmanın Çalışma Evrenine Ait Frekanslar.....	87
Tablo 3.2:Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.3:Deneklerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	86
Tablo 3.4:Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 3.5:Deneklerin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.6:Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.7:Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	90
Tablo 3.8:Deneklerin Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo 3.9:Deneklerin Değerlendirdikleri Yöneticiyle Birlikte Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	90
Tablo 3.10:Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3.11: Liderlik Değişkenine Ait t Testi Sonuçları	91
Tablo 3.12:İş Doyumu Değişkenine Ait t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.13: İş Doyumu ve Liderlik Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisleri.....	92
Tablo 3.14:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları	93
Tablo 3.15:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki Bağımsız t Testi Sonuçları	93
Tablo 3.16:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları	94
Tablo 3.17:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları	94

Tablo 3.18:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları	95
Tablo 3.19:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları	95
Tablo 3.20:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	96
Tablo 3.21:İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	96
Tablo 3.22:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları	97
Tablo 3.23:Üretim Odaklı liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki Bağımsız t Testi Sonuçları	97
Tablo 3.24:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları	98
Tablo 3.25:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları	98
Tablo 3.26:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları	99
Tablo 3.27:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları	99
Tablo 3.28:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	100
Tablo 3.29:Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	100
Tablo 3.30:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları	101
Tablo 3.31:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları	101
Tablo 3.32:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları	102
Tablo 3.33:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları	102
Tablo 3.34:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları	103

Tablo 3.35:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları	103
Tablo 3.36:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	104
Tablo 3.37:Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	104
Tablo 3.38:İçsel Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları	105
Tablo 3.39:İçsel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki Bağımsız t Testi Sonuçları	105
Tablo 3.40:İçsel Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	106
Tablo 3.41:İçsel Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları	106
Tablo 3.42:İçsel Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları	107
Tablo 3.43:İçsel Doyum Puanlarının Gelir Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları	107
Tablo 3.44:İçsel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	108
Tablo 3.45:İçsel Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	108
Tablo 3.46:İçsel Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	109
Tablo 3.47:İçsel Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	109
Tablo 3.48:Dışsal Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	110
Tablo 3.49:Dışsal Doyum İle Cinsiyet Arasındaki Bağımsız t Testi Sonuçları.....	110
Tablo 3.50:Dışsal Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları	111
Tablo 3.51:Dışsal Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	111
Tablo 3.52:Dışsal Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	112
Tablo 3.53:Dışsal Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	112
Tablo 3.54:Dışsal Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	113
Tablo 3.55:Dışsal Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	113

Tablo 3.56:Dışsal Doyum'un Yöneticinin Eğitimi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları	114
Tablo 3.57:Dışsal Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	114
Tablo 3.58:Genel Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	115
Tablo 3.59:Genel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki Bağımsız t Testi Sonuçları.....	115
Tablo 3.60:Genel Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	116
Tablo 3.61:Genel Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları	116
Tablo 3.62:Genel Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	117
Tablo 3.63:Genel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	117
Tablo 3.64:Genel Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	118
Tablo 3.65:Genel Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları	118
Tablo 3.66:Genel Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları	119
Tablo 3.67:İçsel İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 3.68:İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 3.69:İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 3.70:Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 3.71:Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 3.72:Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 3.73:Genel İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	122

Tablo 3.74:Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 3.75:Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1:Liderlik Kuramlarının 1907-2007 Yılları Arasındaki Tarihsel Akış Şeması	17
Şekil 2:Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli	24
Şekil 3:Sistem 4 Modeli	25
Şekil 4:Üç Boyutlu Liderlik Teorisi Modeli	27
Şekil 5:Fiedler'in Durumsallık Modeli	29
Şekil 6:Amaç Yol Teorisi Modeli	30
Şekil 7:Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemleri Modeli.....	31
Şekil 8:İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	52
Şekil 9:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	53
Şekil 10:Erg Teorisi Şeması.....	56
Şekil 11:Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.....	60
Şekil 12:Araştırmanın Modeli.....	78

BÖLÜM I

GİRİŞ

Liderlik ve iş doyumu son yıllarda sosyoloji ve psikoloji başta olmak üzere pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmalarla, bir yandan yaşanan toplumsal süreç anlaşılmaya çalışılırken, bir yandan da verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Ülkemizde üniversite ve sivil toplum kuruluşları tarafından yapılan çalışmalarda da, konunun gittikçe önemli hale geldiği ve araştırma konusu olarak ele alındığı gözlenmektedir. Kurulan liderlik enstitüleri ile toplumun her kademesine katkı sağlayacak çalışmaların yapılması hedeflenmektedir ki; bu da verilen önemin açık göstergesi olarak kabul edilebilir. Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesinde kurulan “SDÜ Süleyman Demirel Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezi” (Dünya Gazetesi, 11 Eylül 2006) ve Koç-Yönder’in desteğiyle Koç Üniversitesi’nde kurulması planlanan “Rahmi M. Koç Liderlik Merkezi” verilen önemin en somut ve güncel örneklerini oluşturmaktadır (www.turkticaret.net, 8 Ocak 2007).

Liderlik ve yöneticiliğin çalışan insanın hayatındaki önemi ve verimlilik üzerine etkisi son dönemde bir çok çalışmaya kaynaklık etmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları alanında faaliyet gösteren Kelly Services tarafından 28 ülkede 70 bin çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; en mutlu çalışanlar Danimarka, Meksika ve İsveç’te bulunurken, Türkiye bu sıralamada 26. sırada yer almıştır. Patronların da derecelendirildiği araştırmada en iyi patronlar Meksika, ABD ve Kanada’ da, en kötülerin ise İsveç, İtalya ve Türkiye’ de olduğu bulunmuştur (Akşam Gazetesi, 14 Aralık 2006). Yapılan bu araştırma sonuçları genellenirken dikkatli davranılması gerektiği düşünülse de, organizasyonların geliştirilmesine yönelik çalışmalara bakışta farklı bir öngörü sağlayacaktır.

İnsan yaşamında çok önemli bir yere sahip olan iş, günlük yaşantıda uyanık kalınan sürenin büyük bir kısmını kapsamakla birlikte, bireye toplum içinde belli bir rol, statü ve ekonomik fayda sağlamakta; mutlu, başarılı ve doyuma ulaşmış insan ise; örgüt verimliliğini arttırmaktadır. Başarılı ve kalıcı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; var olan yapı ve stratejilerini

değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Değişime uyum sağlayamamak ya da geri kalmak; uzun vadede yok olmak anlamına geldiği için, yaşanan bu hızlı değişim sürecinde yöneticilere her zamankinden çok daha fazla sorumluluk düşmektedir.

Her canlı organizma gibi örgütlerin de sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlaması ile başarılarının; sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmış, çalışan insana daha fazla önem vermeye başlanmıştır.

Çalışanlar, iş ortamının, iş ve işlemlerin ve psiko-sosyal çevrenin streslerinden etkilenmekte, çeşitli düzeylerde bedensel ve ruhsal çaba içinde görevlerini devam ettirmektedirler. Yöneticiler tarafından uygulanan yönetim ve liderlik becerilerinin bu bağlamda önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Önen, 2006). Yöneticilerin çalışan insana eğilip çözümü onda aramaları ise, ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur.

Liderlik; bir sosyal sistemin maddi ve manevi tüm engeller ve dinamiklerine rağmen, sistemin gelişmesini destekleyerek çalışmasını ve gelişmesini sağlayabilmektir.

Bireyin işinden sağladığı doyum ise, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemlidir. İş doyumunu, işe karşı kişisel bir tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004:11-12).

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik ve iş doyumunun tanımı, tarihsel gelişim süreci, ilgili kuramlar ve yapılan araştırmalar ele alınmakta; hipotez ve tanımlar sunulmaktadır.

1.1 LİDERLİK

Bu bölümde; liderlik kavramı, tarihsel gelişim süreci, ilgili kuramlar ve yapılan araştırmalar ele alınmaktadır.

1.1.1 Liderlik Nedir?

Tarihsel, toplumsal ve kültürel temel olgulardan biri olarak kabul edilen liderlik, insanların topluluk halinde yaşadığı tüm zamanlar için önemli kavramlardan birisi olmuştur.

Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün üzerinde çalıştığı bir konu olan liderlik kavramı, Sorenson'a (2001) göre; Etimolojik olarak 1300'lü yıllarda "yol almak ve yol göstermek" anlamında kullanılan "leaden" kelimesinden gelmiş, ancak 1800'lü yıllarda bu günkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Akt. Akdoğan, 2002:5; Turner ve Müller, 2005:49).

Birçok insanın yöneticilikten bahsettiği bir zamanda, ilk kez Freud'un yeğeni Peter F. Drucker, 1946 yılında, "The Concept of the Corporation" isimli kitabında liderlik konusunu işlemiştir (Önen, 2006).

Hellrigel ve Slocum' a (1978) göre; lider, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimse; liderlik ise; lider ve izleyicilerin davranışlarını içeren sürece verilen isimdir (Akt. Doğan, 2007:33).

Koçel'e (2001) göre ise; lider grup üyelerini grup amaçları doğrultusunda yönlendiren bir kişi iken, liderlik; belirli koşullar altında, kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmıştır (Akt. Tengilimoğlu, 2005b:2).

Bass (1990) yaptığı araştırmada, liderlikle ilgili makale ve kitapların sayısının 7000'den fazla olduğunu tespit etmiştir (Akt.Türetgen, 2005:4). Daha sonraki yıllarda liderlikle ilgili yazınları inceleyen Bentz'e göre; 130 farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Yakın zamanlarda yaşanan toplumsal süreçler ve liderlik çalışmalarının ön plana çıkıp, hız kazanmasıyla birlikte, bu tanımların daha da arttığı düşünölmektedir (Akt. Acar, 1997).

Liderlik yazınında yapılan incelemeler sonucunda elde edilen bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Griffin ve Moorhead'e (1986) göre; liderlik grup üyelerinin amaçlarını gerçekteşirmesi doğrultusunda, faaliyetlerin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan etkinin kullanımı olarak tanımlanırken; bazı kuramcılara göre, insanları başarılı bir şekilde etkilediği kabul edilen kişiye atfedilen özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Akt. Acar, 1997).

Welch'e göre lider " işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda net vizyonuyla insanları esinlendiren kişi" olarak tanımlanmaktadır (Akt. Howard, 2001:385; Ulaş, 200:23).

Hodgkinson (1991) ve Sergiovanni'ye (1992) göre liderlik belirli koşullar dahilinde organizasyonel amaçlar doğrultusunda, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Akt. J. Sun, 2003:19). Paksoy (2002) ve Koçel (1993) de yaptıkları çalışmalar da süreci aynı şekilde tanımlamışlardır (Akt. Akdoğan, 2002 ; Tengilimoğlu, 2005b:3).

Cook ve diğerleri (1997) liderliği; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedirler (Akt. Tengilimoğlu, 2005b:2).

Öztel (1998; Akt.Türetgen, 2005:4) ve Aycan'a (1998:24) göre liderlik; organize olmuş bir grubu, belirlenmiş hedeflere ulaşması için etkileme, güdüleme ve güçlendirme sürecidir.

Kreitner'e (1983) göre; liderlik, liderin örgütsel amaçları başarmak için astların gönüllü gayretlerini sağlayan sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Akt. Doğan, 2007:33).

Freedman, Carlsmith ve Sears (1970), Northouse (2001) ve Yukl (2002) ise; liderliği, genel bir amaca ulaşmak için bir bireyin bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Akt. Türetgen, 2005:3; Tengilimoğlu, 2005a:26).

Koray (1997) ve Eren'e (1998) göre liderlik “ bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları zor kullanmadan harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, aslında tek yönlü işleyen bir süreçten ziyade, bir grup etkileşimi olup lider ve izleyicileri arasında süregelen bir etkileşim söz konusudur (Akt. Akdoğan, 2002:6).

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde; liderle izleyiciler arasında, ortak amaçlar dahilinde meydana gelen iletişim ve etkileşimin liderlik yazınındaki önemi ortaya çıkmaktadır.

1.1.2 Liderlik Neden Önemlidir?

Mintzberg'e (1975) göre “Günümüzde hiçbir meslek, yönetim kadar hayati öneme sahip değildir. İnsanların yaşamlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen bir çok olayın temelinde, yöneticilikle ilgili unsurlara rastlamak mümkündür. Bu kadar çok etki alanına sahip yöneticiler, insanların kaynaklarını ve yeteneklerini boşa harcayabilir ya da onlara çok iyi hizmet vererek bu kaynakların gelişmesini sağlayabilirler” (Akt. Artan, 1978:71).

“Organizasyonların başarısı için liderliğin kaçınılmaz olduğunu ifade eden Tekarslan (2000); lider olan kimse grubu motive etmedikçe ve onları amaçlarına yönlendirmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonlarının da işe yaramayacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Hogan ve diğerleri (1994) de işletmeler açısından duruma baktıklarında, liderliğin astların performans ve doyumlarıyla bağlantılı olduğunu, uygun olmayan liderliğin ise,

itaatsizlik ve sabotaj gibi reaksiyonlar ortaya çıkaracağını öne sürmüşlerdir” (Türetgen 2005:4).

1.1.3 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

İlk defa Burns (1978) tarafından birbirinden ayrılarak inceleme konusu yapılan liderlik ve yöneticilik kavramları; Kılıncı’ya (2002) göre, 1980’li yılların ortalarından itibaren birbirinden ayrılmaktadır. Yöneticilik işleri doğru yapmak olarak tanımlanırken, liderlik doğru olanı yapmak olarak tanımlanmaktadır (Akt. Akdoğan, 2002; Akiş, 2004:41; Tengilimoğlu, 2005a:25).

Kotter’a (1990) göre; başarı için her ikisinin de gerekli olduğu liderlik ve yöneticilik aslında birbirinden ayrılamayan, birbirinin yerine kullanılan, ama eş anlamlı olmayan iki kavramdır (Akt. Akiş, 2004:41; Doğan, 2007:41; Türetgen, 2005:6).

“...Eren’e (2001) göre; yönetici, başkalarının adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Buna karşın lider ise, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve üyelerin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir” (Türetgen, 2005:5).

Kotter’e (1990) göre; yöneticiler, gelecek için amaç ve hedefler belirler, planlar yapar, çalışanları organize edip, gözlenen sonuçları kontrol edip problemleri çözer. Liderler ise; uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan, vizyon kazandıran ortak değerler ve ihtiyaçlar doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt. Akiş, 2004:41-45; Doğan, 2007:41).

Werner’e (1993) göre; “Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgilidir. Liderin en önemli sorunu, astları üzerinde güç sahibi olmak değil, onları ortak vizyon yönünde etkilemektir. Yönetici, astlarını istenen davranış kalıbına sokmak için bir çok örgütsel araca sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Yöneticilik

üst makamlar tarafından verilirken, liderlik takipçiler tarafından verilen bir ödüdür (Akt. Akiş, 2004:42; Tengilimoğlu, 2005b:3; Ulaş 2002:23).

Reddin'e göre yönetici, bir örgütte en azından bir kişinin yaptığı işten sorumlu ve o kişinin üzerinde otoritesi olan belirli bir pozisyondaki kişi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:92).

Liderlik ve yöneticilik, ortak hedeflere yönelim ve amaçlar konusunda benzerlik göstermesine rağmen kullanılan güce göre farklılık içermektedir. Yönetici gücünü bulunduğu makamdan alırken; lider gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından almaktadır (Tengilimoğlu, 2005b:3; Erçetin, 2000:12-13).

Aycan'a (1998) göre; yöneticilik işletmeyi ilgilendiren planlar ortaya koymak, uygulamak, kontrol etmekle sınırlı kalırken, liderliğin yöneticilikten farklı olduğu taraf, liderin takipçileri üzerindeki etkisiyle bir değişimin ve gelişimin yaşanmasıdır (Akt. Yenice, 2005).

Covey'e göre; yönetici sistem içinde; liderler ise sistem üzerinde çalışırken; Buhler (1995); yöneticilerin reaktif davranıp, işletme sınırları içinde kaldıklarını, liderlerin sınırları zorlayıp daha çok proaktif davranma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Akt. Doğan, 2007:63). Yöneticiler ve liderler arasındaki farklar Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1 *Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Farklar*

Yöneticiler	Liderler
İşleri doğru yaparlar.	Doğru işi yaparlar.
Düzen ve tutarlılık getirirler.	Değişim ve yenilik getirirler.
Plan ve bütçe hazırlarlar.	Yön belirler/vizyon oluştururlar.
Örgütlenir kadro oluştururlar.	İnsanların vizyon doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar.
“Nasıl?” ve “Ne zaman?” sorularını sorarlar.	Ne ve niçin sorularını sorarlar.
Kontrol eder ve problemleri çözerler.	Güven verir, motive eder ve esin kaynağı oluştururlar.

1.1.4 Liderlikle İlgili Teoriler ve Tarihsel Gelişim Süreci

Liderlikle ilgili literatürde yer alan ve pek çok çalışmaya kaynaklık eden teorileri; Özellik Kuramları, Davranışçı Liderlik Kuramları, Durumsal Liderlik Kuramları ve Yeni Liderlik Kuramları olmak üzere gruplandırmak mümkündür (Türetgen, 2005:6; Tengilimoğlu, 2005b:1-16). 1900-2007 yılları arasında farklı liderlik teorilerinin etkili oldukları dönemler Şekil 1’de gösterilmiştir.

1907	Özellik Kuramları 1907-1947
1920	Davranışçı Liderlik Kuramları 1920-1977
1950	Durumsal Liderlik Kuramları 1950-1977
1978	Yeni Liderlik Kuramları 1978-
2007	

Şekil 1: Liderlik Kuramlarının 1907-2007 Yılları Arasındaki Tarihsel Akış Şeması

1.1.4.1 Özellik Kuramları

“Antik çağlara kadar uzanan ilk teorilerde hakim görüş, “Lider olunmaz, lider doğulur.” şeklindedir. Özellikle bu yüzyılın başlarında, bu yaklaşım çerçevesinde liderin özelliklerini belirlemeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Liderlerin yaş, cinsiyet, boy, ırk, fiziksel görünüm, bilgi, zeka, ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, doğruluk, samimiyet, açık sözlülük, duygusal istikrar, olgunluk, kendine güven, kararlılık, girişkenlik, motivasyon gibi fiziksel ve psikolojik pek çok özelliği incelenmiştir (Acar, 1997; Tengilimoğlu, 2005b:4; Turner ve Müller, 2005:50; Wood, 2005:1101) .

Thomas Carlyle'nin Büyük Adamlar Okulu Kuramı'nda, tarihin, büyük adamların başarı öykülerinden ibaret olduğu dile getirilmiştir (Akt. Erçetin, 2000:27; Uzun 2005:10-11; Wood, 2005:1101). Daha çok politik liderlik analizleri sonucunda elde edilen bulgularla ortaya atılan özellik kuramlarında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmış, etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından diğerlerinden farklı olduğu görülmüştür.

Mann (1959), 1900-1957 yılları arasında yapılan araştırmaları incelediği meta-analizde, liderlere atfedilen özellikleri irdelemiş ve liderin "grup üyelerinden daha uyumlu, daha hakim, daha dışa dönük, daha az tutucu, daha akıllı ve kişisel ilişkilere daha duyarlı" olduğunu bulgulamıştır (Akt. Kağıtçıbaşı, 1983:230; Türetgen, 2005:11,35).

Stogdill (1948), 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 çalışmanın meta-analizi sonucunda lider özellikleri arasında .09 ve .26 arasında değişen bir ilişki saptamış ve "zeka, başarı, sorumluluk, işbirliği ve statü" gibi özelliklerin bir lider için çok önemli olduğunu ileri sürmüştür. Stogdill'in bu çalışmasıyla birlikte liderlik araştırmalarının yönü değişirken sadece evrensel liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak yerine, durumsal araştırmalara yönelinmiştir (Akt.Akdoğan:8, 2002; Erçetin, 2000:28; Pritchett, 2006:22; Türetgen, 2005:7; Uzun 2005:11).

Heslin (1964), Mann'ın çalışmasını grup performansına odaklanarak tekrarladığı çalışma sonucunda zeka ve uyumun, grup performansı ile arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulgularken, Lord ve diğerleri (1986) ise Mann'ın çalışmasından başlayarak yaptıkları meta-analizde kişilik özellikleri ve liderlik algısı, özellikle zeka, erkeksilik ve dominantlık arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır (Akt. Türetgen, 2005:11-12).

Stogdill'in (1974) daha sonraki yıllarda yaptığı, liderin kişilik özellikleri üzerine yapılan 163 araştırmayı kapsayan meta-analizde, karakter özelliklerinin durumsal faktörler kadar etkili olduğu ifade edilmiştir (Akt . Akdoğan 2002:5; Akiş 2004:18; Pritchett, 2006:22; Uzun 2005). Stogdill bu çalışmasında, 1948 yılında yapılan çalışmanın sonuçlarının bir çok araştırmacı tarafından çok negatif

yorumlandığını da dile getirmiştir (Akt. Önen, 2006; Türetgen, 2005:7, 11-12). Yapılan araştırmalarda, ele alınan liderlerin özellikleri Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2 *Lider Özellikleri*

Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgili olma	Doğruluk
İrk	Kişilerarası ilişki kurma becerisi	Açık sözlülük
Dış görünüş	İnisiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Güven verme	Duygusal olgunluk	Kararlılık

Stogdill (1974) tarafından yapılan çalışmalarda, ortaya çıkan sonuçlar lider olarak kabul edilen kişilerin fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden daha farklı olduğu ve bu farklılıkların onları lider konumuna yükseltmede önemli paya sahip oldukları yönündedir (Akt. Erçetin, 2000:29; Önen, 2006). Bu araştırmalarda ortaya çıkan başarılı liderlerin başlıca özellikleri Tablo 1.3’de gösterilmiştir.

Tablo 1.3 *Başarılı Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri*

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlayan	Güzel konuşan
Zeki	Karar verici
Hırslı	İkna edebilen
Kavramsal yetenek sahibi	Güçlü bir etki oluşturan
İddiacı	Sosyal beceri sahibi
Yaratıcı	Dirençli
İşbirlikçi	Grubun görevleriyle ilgili
Diplomatik	Strese dayanıklı
Enerjik	Başarılı
Anlayışlı	Sosyal çevreye uyumlu
Kendine güvenen	Bilgi sahibi

Bazılarına göre liderlik özellikleriyle lider etkinliği arasında bir ilişkinin varlığı henüz net olmasa da Kenny ve Zaccaro (1983) kişilik özelliklerinin liderliği % 48 ile %82 aralığında açıklayabileceğini ileri sürmüşlerdir. Liderlik olgusunu salt kişisel özelliklerle açıklama çabası grup üyelerinin ve etkileşimin dikkate alınmaması

ve bir grupta birden fazla liderin görülebilmemesinden dolayı başarısız olmuştur. Bu bağlamda, Bales (1950) resmi olmayan gruplarda, Hutchins ve Fiedler (1960) de ordu ve üniversite yatakhanelerinde yaptıkları çalışmalarda birden fazla liderin ortaya çıktığını bulgularken, Zelditch (1955) kültürlerarası yaptığı çalışmada bu çalışmaları destekleyen bulgular elde etmiştir (Akt. Akiş, 2004:19; Kağıtçıbaşı, 1983:230).

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (1998) yaptıkları çalışmayla özellikler listesinin sonsuz olabileceğini ileri sürüp, liderin bulunduğu grupta liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler olabileceğinden, özelliklerin tanımlama ve ölçümünün güçlüğünden bahsederek bu yaklaşımın olumsuz yönlerini dile getirmişlerdir (Akt. Uzun, 2005:11).

Geçmişte özellikler yaklaşımı baz alınarak yapılan pek çok araştırma, metodolojik ve teorik gelişmeler ışığında son senelerde tekrar ele alınmış; elde edilen bulguların kişisel özellikler ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymasıyla bu tür araştırmalar tekrar yapılmaya başlanmıştır (Türetgen, 2005:11-12).

1.1.4.2 Davranışçı Liderlik Teorileri

1940'lı yılların ortalarına doğru liderlik literatürüne girmeye başlayan Davranışçı Liderlik Teorileri; lider, izleyiciler ve özellikle de liderin izleyicilere karşı nasıl davrandığı üzerinde odaklanmıştır. Liderliği, bir kişinin başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranış olarak tanımlayan Davranışçı Teori'ye göre, lideri başarılı ve etkin kılan husus, liderin gösterdiği liderlik davranışı veya izleyicilere karşı nasıl davrandığıdır. Yürütülen bilimsel çalışmalarda liderlerin hangi davranışları göstermesi gerektiği konusu ele alınmıştır (Eraslan, 2003; Turner ve Müller, 2005:408).

Owens'e (1976) göre, liderlerin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli davranışçı liderin yaklaşımında etkili olan unsurlardır (Akt. Tengilimoğlu, 2005b:4). Davranışçı Liderlik Teorileri, liderlik davranışını yalnızca görev ve ilişki boyutlarında ele aldıkları, üretim, tatmin ve

verimlilik arasında ilişki kurmadıkları için 1960'lı yıllara doğru, çoklu liderlik davranışını ortaya koymada ve lider davranışını açıklamada başarısız oldukları için önemlerini kaybetmişlerdir (Akdoğan, 2002:9-10; Eraslan, 2003; Tengilimoğlu, 2005b:5; Uzun, 2005:11-12).

Davranışçı Liderlik Kuramı'nın gelişmesinde yapılan teorik ve pratik pek çok çalışmanın katkısı olmuştur. Bu bağlamda yapılan bilimsel çalışmalardan başlıcaları aşağıda kısaca verilmiştir.

1.1.4.2.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1938'de K. Lewin'in önderliğinde R. Lippitt ve R. K. White tarafından gerçekleştirilen, Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, lider davranışlarını ilk defa bilimsel olarak sınıflandıran önemli çalışmalardan biri olmuş ve yapılan sınıflandırma pek çok araştırmaya kaynaklık etmiştir.

Lippitt ve White'in (1938) elişi atölyelerinde çalıştırılan çocuklar üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda; otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 3 farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır (Kağıtçıbaşı, 1983:235).

Otoriter liderin grubunda yapılan iş, miktar olarak diğerlerinden daha fazla olmakla birlikte kalite yönünden daha düşük bulunmuştur. Liderin grubu yalnız bırakması halinde iş miktarında azalma olduğu, üyelerin lidere karşı saygılı, pasif ve otoriteye boyun eğmiş görünmekle birlikte, kendi aralarında geçimsiz oldukları, lidere yaranabilmek için mücadele ettikleri görülmüş, çalışmadan ise; memnun kalmamışlardır (Akt. Acar, 1987; Akdoğan, 2002:10; Kağıtçıbaşı, 1983:220; Tengilimoğlu, 2005b:7).

Demokratik liderin bulunduğu grupta ortaya çıkan iş miktarı, otoriter gruba oranla daha az olmakla birlikte kalite yönünden daha üstün olup liderin gruptan bir süreliğine ayrılması iş miktarında herhangi bir azalmaya sebep olmamış, üyeler gerek kendi aralarında gerekse liderle olan ilişkilerinde rahat hissedip, çalışmadan memnun kaldıklarını ifade etmişlerdir (Akt. Acar, 1987; Akdoğan, 2002:10; Kağıtçıbaşı, 1983:220).

Eren (1993) ve Dinçer ve Fidan'a (1996) göre demokratik liderlik tarzının en önemli özelliği, izleyicilerin de örgütü etkileyen koşullarla lider kadar ilgilenip kararlara katılmaya çalışmasıdır. Bu özelliğiyle çalışanların psikolojik olarak rahat hissedip tatmin duymalarına olanak vermektedir (Akt. Doğan, 2007:71-72).

Umursamaz ya da Laissez Faire de denilen serbestlik tanıyan liderin bulunduğu grupta ortaya çıkan iş miktarı daha az ve düşük kalitede bulunmuş; üyeler kendi aralarında iyi geçinemedikleri gibi liderin bir süreliğine ayrılması hiç bir farklılık yaratmamış; yaptıkları işten de memnun kalmamışlardır (Akt. Acar,1987; Akdoğan, 2002:55; Avolio, Bass ve Jung, 1999:443; Doğan, 2007:69; Hartog, Muijen ve Koopman, 1991:21; Kağıtçıbaşı, 1983:221).

Luthans (1995); yapılan bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak büyüklerin oluşturduğu, daha karmaşık ve resmi örgütlerin içindeki bir yetişkinin lider davranışlarını, deney için bir araya getirilen bir grup çocuğun tepkisinden farklı olabileceğinin gözönünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir (Akt. Akdoğan, 2002:10).

Drago ve Wooden (1991) erkeklerin, Savery (1991) ise kadınların demokratik yönetim arzusunda olduklarını bulgulamıştır (Akt. Savery, 1994:12).

Newstorm ve Davis'e (1993) göre otoriter liderlik tarzı, çalışanların ödüllendirilmesi, kararların çabuk alınması, yeteneği ne olursa olsun çalışanları motive edebilmesi açısından avantaja sahiptir. Bu liderlik tarzının çalışanlar tarafından pek sevilmemesi, çalışanlar üzerinde korku ve yıkım yaratması ve liderin bencilce, izleyicilerin duygu ve düşüncelerini dikkate almaması açısından sakıncalı olabilmektedir (Akt. Doğan, 2007:66-67).

Eren (1993) ve Dinçer ve Fidan'a (1996) göre serbestlik tanıyan liderlik tarzında, kararların alınma ve uygulanması, çoğunlukla izleyicilere bırakılmakta, üyelerin yaratıcılıklarını en üst düzeyde kullanmalarına imkan sağlamaktadır. Bu liderlik tarzının kültür düzeyi, eğitim durumu ve sorumluluk duygusu düşük topluluklarda uygulanması pek yararlı görülmemektedir. Liderin otorite kullanımı

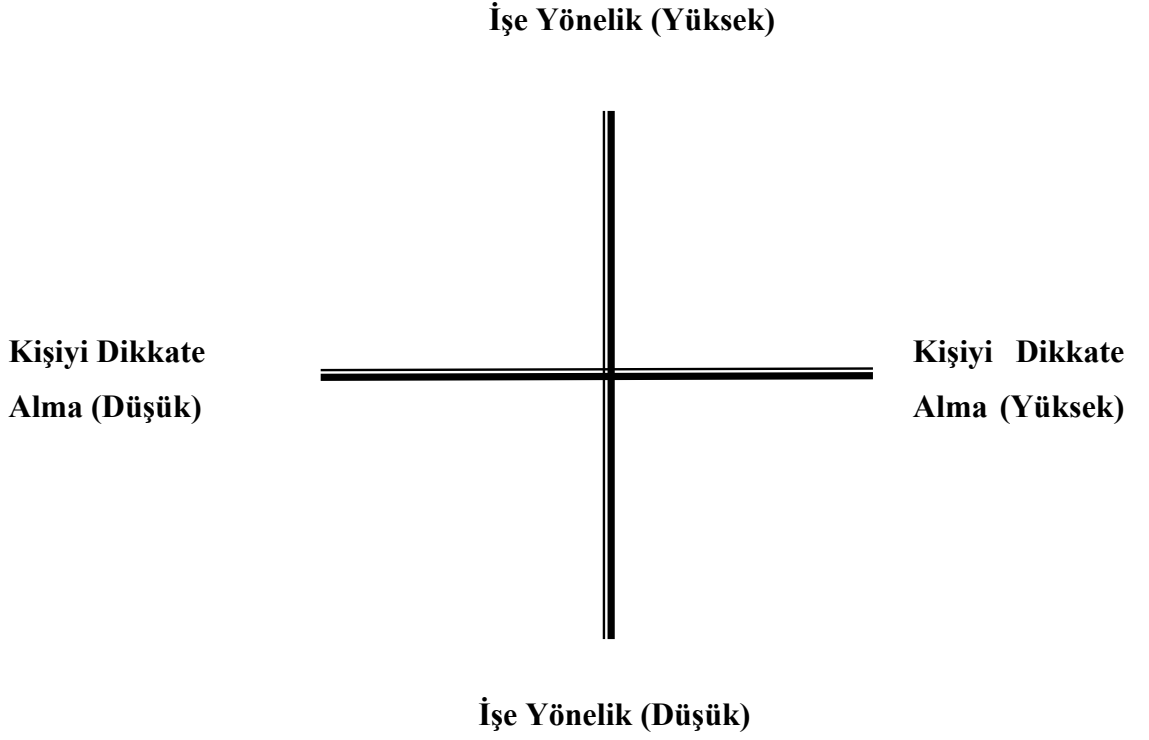
ortadan kalktığı için olası bir kaotik ortam, çalışanların kişisel amaçlarına yönelebilmesi ve endüstriyel örgütün parçalanmasına sebep olabilmesi ise en önemli sakıncaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt. Doğan, 2007:69).

1.1.4.2.2 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945’lerde yapılan Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında, asker ve sivil pek çok yöneticiyle çalışılmış; işi ve kişiyi dikkate alan liderlik tarzları üzerinde durulmuştur (Akt. Erçetin, 2000:32; Kağıtçıbaşı 1983:207-208; Önen, 2006; Pool,1997:273).

“Kişiyi dikkate alan bir lider, izleyicilerinin üzerinde güven ve saygı yaratır; onlarla dosttur, arkadaşır. İzleyenlerin rahatına, düşüncesine, konumuna ve çalışanların iş doyumlarına önem verir. Grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına göre davranış gösterir. Astlarının ve izleyenlerinin sorunlarına çözüm bulmaya gayret eder. Kısaca bu tarz liderler izleyicilerini dikkate alarak davranırlar. İş dikkate alan bir lider ise, amaçların gerçekleştirilmesi için çabalar, izleyenlerini bu amaçları gerçekleştirmek için organize ederek, işin zamanında ve tam olarak bitirilmesi için gayret gösterir. Bu liderlerin davranışları doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir; grup üyelerinin görevlerini yerine getirmesine ve belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve önceden belirlenmiş tek biçim kurallara uymaya önem verirler ” (Önen, 2006).

Bu çalışmalar sonucunda; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığın azaldığı, liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performanslarının arttığı bulunmuştur (Ekvall ve Arvonen, 1999:244; Uzun, 2005:12). Bu modelde yer alan boyutlar Şekil 2’de gösterilmiştir:



Şekil 2 : Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

1.1.4.2.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1947’lerde Michigan Üniversitesi’nde gerçekleştirilen liderlik davranışını, üretim ve çalışan odaklı olmak üzere iki temel eksenle yorumlayan liderlik çalışmaları liderlik davranışının anlaşılmasında önemli katkılar sağlamıştır (Akt. Erçetin, 2000:33).

Üniversitede sistematik olarak yürütülen bu çalışmalar, sonraki yıllarda yapılan pek çok çalışmaya esin kaynağı olmuş, liderlik tarzlarını ikili boyutta ele alan çalışmalar yanında çoklu tarzlara da yer veren tipler yapılmış ve bir çoğunun sonucunda kişiye yönelik davranışların daha etkin olduğu bulgulanmıştır (Akdoğan, 2002:11; Uzun, 2005:12).

R. Likert’in, Michigan Üniversitesi’nde 25 yıldan daha uzun süren, araştırmaları bu tür çalışmalara örnek gösterilebilir (Akt. Pritchett, 2006). Bireylerden beklenen performans düzeyi, amaçları ve yönetim konusunda yapılan

çalışmalar sonucunda oluşturulan Sistem 4 Modeli'nde dört liderlik tarzı ileri sürülmüştür (Akt. Acar,1997; Akdoğan, 2002:11; Akiş 2004:22; Friedlander, Margulies, 1969:172; Uzun, 2005:13). Sistem 4 Modeli'nde yer alan liderlik tarzları Şekil 3'de gösterilmiştir.

Sistem 1	Sömürücü-Otoriter
Sistem 2	Yardımsever -Otoriter
Sistem 3	Katılımcı
Sistem 4	Demokratik

Şekil 3: Sistem 4 Modeli

Seçmen'e göre (2001) bu modelde lider, astlarına katılım imkanı sağlayarak hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır (Akt. Akdoğan, 2002:11). Yapılan çalışmalarda en verimli, iş doyumunu en yüksek grupların katılımcı ve demokratik (Sistem 3 ve 4) tarzındaki liderlerin yönetimi altında olduğu gözlenmiştir (Akt. Önen, 2006).

Blake ve Mouton (1982); bu bağlamda yaptıkları çalışmalarda, liderlik davranışını üretim ve insan odaklı olarak ele almış; 9x9'luk bir matrisle ve 5 farklı liderlik tarzıyla açıklamışlardır (Akt. Önen, 2006; Pritchett, 2006:28). Bu yaklaşımda; üretim ve insan odaklılık alanlarının her ikisinden yüksek skor elde eden kişilerin lider olarak daha iyi performans gösterdikleri ve izleyicilerinde olumlu duygular ortaya çıkardıkları bulgulanmıştır (Ekvall ve Arvonen, 1999:244; Kornor ve Nordvik, 2004:49).

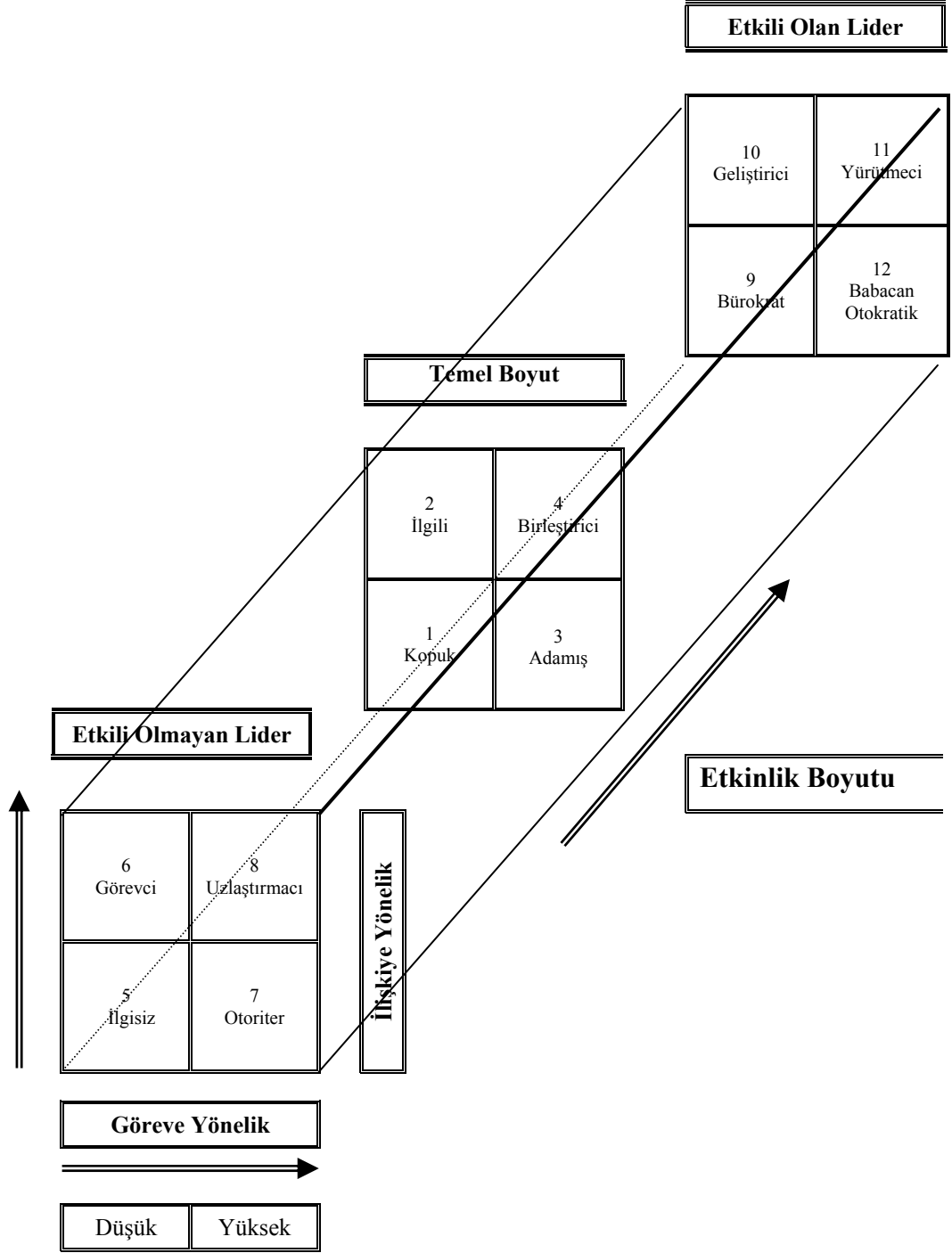
Koçel'e göre; işe odaklı liderler performansı yakından izlemekte ve denetlemekte, astlarına yapılacakları anlatmakta; çalışana odaklı liderler ise; astların mutluluğu, ekip oluşumu, geliştirilmesi ve katılım konularına özen göstermektedirler (Akt. Uzun, 2005:12).

Davranışçı kuramlar arasında yer alan X ve Y teorilerini formüle eden McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi

onların insan davranışı hakkındaki düşünceleridir. X ve Y teorisi olarak adlandırılan bu iki farklı görüşten ilkinde göre; insanların çalışmayı sevmedikleri, fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçmayı tercih ettikleri ileri sürülürken, ikincisine göre ise; insanlar doğuştan tembel değildir ve onları tembelliğe iten deneyimleridir. Çalışanlar uygun koşullar altında kendilerini geliştirip istenen sonuçlara ulaşabilirler. X teorisine inanan yöneticilerin otoriter bir tarzı benimsemesine rağmen Y teorisine inanan yöneticilerin demokratik bir tarz benimsedikleri görülmektedir (Hannagan, 1995; Akt. Uzun, 2005:15; Önen, 2006).

1.1.4.2.4 Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Ohio State Üniversitesi'nin Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere yönelik olma boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyen Reddin'e göre; her koşulda etkin olabilecek bir liderlik tarzının olması pek mümkün değildir. Liderlik tarzı duruma uygun olduğunda; liderin etkin, duruma uygun olmadığına ise, etkisiz olduğu dile getirilen bu teoriye göre sekiz farklı liderlik tarzı mevcuttur (Akt. Akdoğan, 2002:17-18; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:91-103). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi Şekil 4'de gösterilmiştir.



Şekil 4: Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Black ve Mouton' un (1982) geliştirdiği modele benzerliğiyle eleştirilen bu teori, bazıları tarafından anlaşılması zor bulunmuş, bazı önermelerinin tartışmaya

açık olmayıp, kesin yargılar içermesinden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Akt. Akdoğan, 2002; Akiş, 2004:23-24; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:100; Özmen, 2005:6; Pritchett, 2006:28; Yenice, 2005:242).

1.1.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Liderliği; lider-izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreç olarak açıklayan bu yaklaşıma göre liderin davranışı, koşullara ve duruma göre değişebilmektedir. Bu yaklaşımda liderin hangi tarza sahip olduğu değil, hangi durumda hangi tarzın etkili olduğu vurgulanmakta; kullanılan tarz etkili ise doğru, etkili değilse yanlış olduğu düşünülmektedir (Akiş, 2004:27; Tengilimoğlu, 2005b:5).

Kirby ve Paradise'a (1992) göre en etkili liderlik davranışı; insan ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşmektedir (Akt. Eraslan, 2003). Hangi stilin hangi durumda etkili olacağı konusunda uzlaşma sağlanamadığı için teorisyenler tarafından eleştirilen durumsal liderlik teorileri arasında sayılabilecek başlıca modeller aşağıda ele alınmıştır.

1.1.4.3.1 Durumsallık Modeli

Fiedler 1961, 1964 ve 1968 yıllarında yaptığı çalışmalarda kişilerin başkalarını nasıl algıladıklarını, kimleri tercih edip kimleri tercih etmediklerini araştırmıştır. Yapılan çalışmalarda çeşitli grupların liderlerine birlikte çalışmayı en çok tercih ettikleri grup üyesi ile birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri grup üyesini kişilikleri bakımından tarif etmeleri istenmiş, bu kişileri birbirlerine benzer olarak tarif eden liderlerle, onları çok farklı tarif eden liderlerin kendilerinin de oldukça farklı kişiliklere sahip oldukları bulunmuştur (Akt. Erçetin, 2000:36; Kağıtçıbaşı, 1983:235; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:93; Önen 2006; Uzun, 2005:15; Vries, 2000:415; Wood ve Sobel, 1970:577; Yenice, 2005:243).

Liderliği üyelerle olan ilişkiler, görevin yapısallığı ve liderin konumunun sağladığı güce göre ele alan Fiedler; işe ve kişiye yönelik olarak liderin etkin olabileceği koşulları tanımlamaya çalışmış; bu yaklaşımıyla bu alanda yapılan

çalışmalara yeni bir boyut kazandırmıştır (Akiş, 2004:28; Aycan, 1998:25). Fiedler'in Durumsallık Modeli, Şekil 5'de gösterilmiştir.

Durumsal Őartlar								
Yönetici-Ast İlişkisi	İyi				Zayıf			
Görevin Yapısı	ok İyi Tanımlanmış		Az Tanımlanmış		ok İyi Tanımlanmış		Az Tanımlanmış	
Otorite	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz

Şekil 5. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Lider ye ilişkilerinin uyumlu, işin yapısının belirgin, liderlik mevki ve liderin güçlü; üyeler tarafından kabul görmesi lider için uygun bir ortamın var olduğu anlamına gelmektedir. Bir liderin başarı ya da başarisızlığı yaşanılan duruma, liderlik anlayışı ise liderin kişiliğine bağlıdır (Howard, 2001:385).

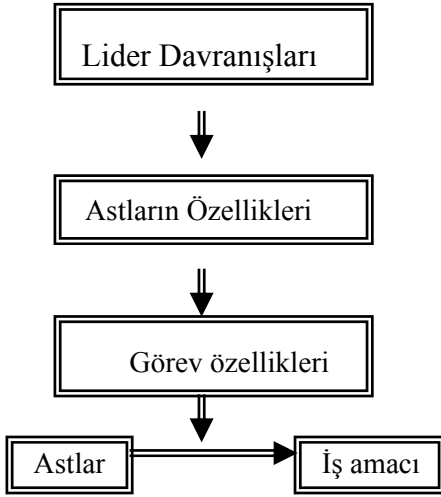
Fiedler'in modeli ordu, fabrika, tüketim kooperatifleri, spor kulüpleri gibi çeşitli doğal gruplarda Amerika, Belçika ve Hollanda'da uygulanmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Bir çok durumda yöneticinin ana görevi olan örgütlenme ve işin yapılanmasına yeteri kadar önem vermemesi, ampirik desteklerinin zayıf olması sebebiyle eleştirilen model yine de en çok bilinen ve kabul gören liderlik yaklaşımları arasındadır (Akt. Ekvall ve Arvonen, 1999:243; mrgnlşen ve Sevim, 2005:93; nen, 2006; Uzun 2005:15-16).

1.1.4.3.2 Amaç Yol Teorisi

R. House ve M. Evans (1971) tarafından Fiedler'in Durumsallık Modeli ve Vroom'un Beklenti Teorisi temel alınarak oluşturulan bu teoriye göre; liderlik davranışları, belirli özelliklere sahip astlar üzerinde etkili olmaktadır (Akt. Akiş, 2004:29; Erçetin, 2000:46; zmen, 2005:5-6; Schriesheim ve diğerleri, 2006:22; Uzun 2005:16).

Liderin rolü, etki edebileceği koşullar ve takipçileriyle arasındaki etkileşim liderlik teorilerinin ana konusu olurken Yukl' a (1984 ve 1998) göre liderler

görevleri yönlendirmek ve ilişkileri yönetmek üzere iki temel iş yapmaktadır (Akt. Akiş, 2004:29; Özmen, 2005:1-2). Bu yaklaşımda direktif verici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört farklı liderlik davranışı tanımlanmaktadır. İnsanın kararlarının geleceğini belirlediğine inananların katılımcı liderlik tarzında, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananların ise, direktif verici liderlik tarzında tatmin olacakları ileri sürülmüştür (Uzun, 2005:16). Amaç Yol Teorisi Modeli'nde yer alan boyutlar Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Amaç Yol Teorisi Modeli

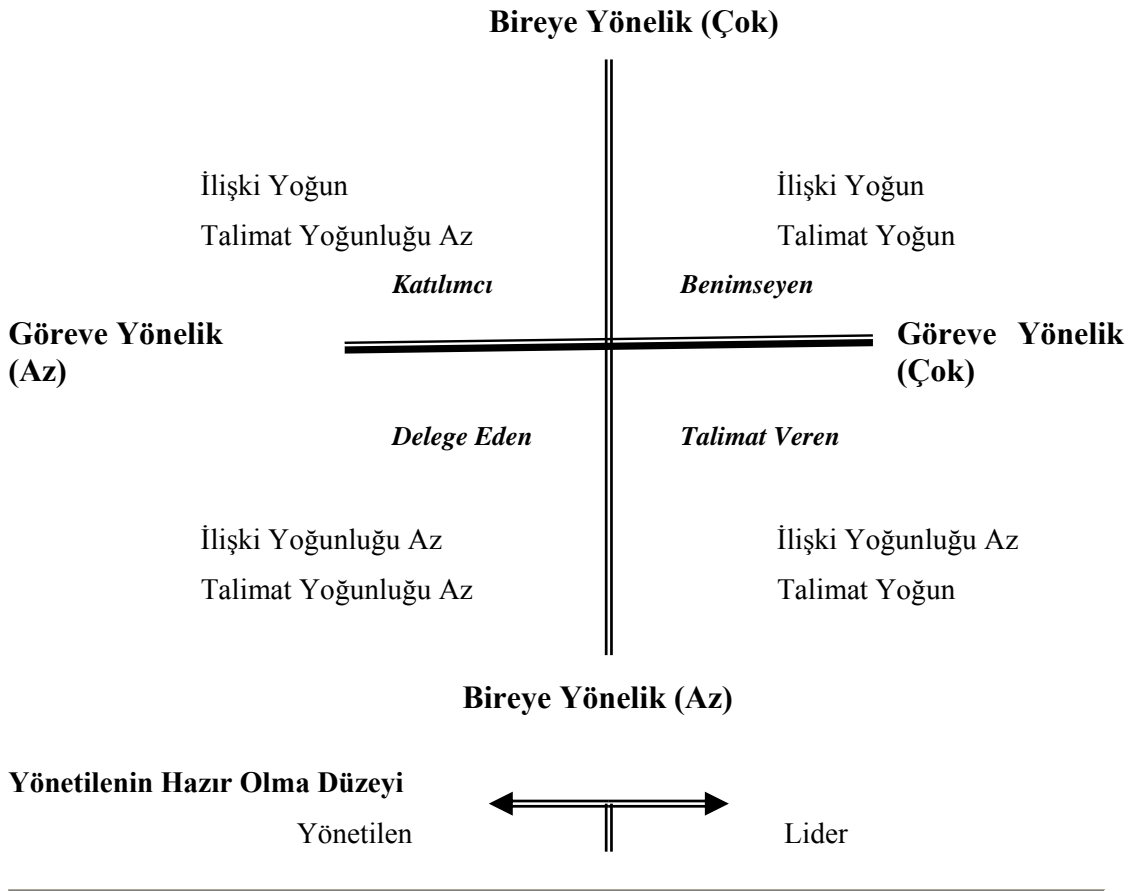
1.1.4.3.3 Yaşam Dönemleri Modeli

Amaç Yol Teorisi'nden kaynaklanan P. Hersley ve K. H. Blanchard' ın (1969, 1972, 1982) liderlik tarzlarını görev ve ilişki davranışı şeklinde esas alınan Yaşam Dönemleri Modeli, çağdaş liderlik teorilerinin en bilinen örneklerinden olup liderin davranışıyla grubun iş ve psikolojik yapısını kapsayan olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır (Akt. Erçetin, 2000:42; Pritchett, 2006:25-26; Wilkinson ve Wagner, 1993; Wood; 2005:1101-1102).

Robins'e (1986) göre liderin başarılı olması, doğru liderlik tarzına ve astların isteklilik seviyesinin dikkate alınmasına bağlıyken astların lidere karşı tutumları ise, liderin etkinliğini doğrudan etkilemektedir (Akt. Akiş, 2004:31).

Yukl (1998) tarafından sadece durumsal değişkenlerin göz önüne alınıp, farklılık, iş özellikleri ve motivasyonun yeterince dikkate alınmamasıyla eleştirilse de Vecchio ve Boatwright (2002) yaptıkları araştırmada bu teoriyi destekleyen bulgular elde etmişlerdir (Akt. Özmen, 2005:2).

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemleri Modeli Şekil 7'de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 7: Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemleri Modeli

1.1.4.3.4 Normatif Liderlik Kuramı

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu kurama göre; lider, işletmeyi ilgilendiren kararları alırken, astlarını bu sürece ne derecede katacağını uygulamalarıyla ortaya koyar. Kararın etkinlik ve kalitesinin astlarca kabulünün önemli olduğu bu kuramda; liderin kararların alınmasında kullandığı normlar teorisinin

dayanak noktasını oluşturmaktadır. Otoriter ve demokratik liderlik arasında değişen beş farklı liderlik tarzı bulunmaktadır (Akt. Erçetin, 2000:52; Önen, 2006; Paul ve Ebadi, 1989:203; Pritchett, 2006:25; Sanchez ve diğerleri, 2004:21).

Normatif Liderlik Kuramı'na göre; liderlerin davranış biçimleri ve çalışanların kararların alınmasındaki öznel durumları Tablo 1.4'de gösterilmiştir.

Tablo 1.4 *Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı'na Göre Karar Verme Süreci*

Liderin karar verme biçimi		Astların karara katılma süreci
Lider kararını verir.	Otoriter ↑ Demokratik	Hiç bir şey sorulmaz, sadece uymaları beklenir.
Lider aldığı kararları anlatır.		Alınan kararlardan haberdar edilir.
Lider, astlarına sadece danışır, kararı kendisi verir.		Sadece görüşleri sorulur.
Lider sorunu paylaşır, görüş alır.		Yaşanan sorunlarla ilgili görüş alınır.
Lider sorunu paylaşır, etkilemeye çalışmaz, ortak karar alınır.		Sorun paylaşılır, ortak karar alınır.

Liderlik literatürüne farklı bir yaklaşım sunan bu kuram, lider ve astların kişisel özelliklerinin yeterince dikkate alınmayışıyla eleştirilmiştir (Akt. Erçetin, 2000:48).

1.1.4.4 Yeni Liderlik Kuramları

Çağlar'a göre liderlik kavramı, postmodern dönem olarak kabul edilen günümüzde, değişen insan ve koşulların da etkisiyle yeni yaklaşımlarla açıklanmaya ve örgütlerin gelişimine katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır (Akt. Tengilimoğlu, 2005b:1) Liderlik Teorileri'nin giderek karmaşık hale gelmesi, teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır.

Geleneksel bakış açısında, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin boyutuna önem atfedilerek sınıflandırma yapılmakta; liderlik tarzları otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik olarak tanımlanmaktaydı. 1970'li yıllarda McGregor Burns

ve Bernard Bass başta olmak üzere bir çok araştırmacı tarafından yeni bir ayrımın yapılması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştı. Yapılan çalışmalarda geleneklere ve geçmişe bağlı, sürdürümcü, işe yönelik liderler için “transaksiyonel lider”; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma inanan, harekete geçirici liderler için “dönüştürücü lider” ve bir diğer tarzın ifadesi için ise “serbestlik tanıyan lider” ifadeleri kullanılmıştır (Akt. Doğan, 2007:85; Tengilimoğlu, 2005b:5).

Doğan’a (2001) göre; bu yeni ayrım Kurt Lewin tarafından yapılan klasik sınıflandırmaya yani otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik sınıflandırmasına denk gelmektedir (Akt.Tengilimoğlu, 2005b:7). Bu bağlamda ele alınan başlıca teoriler aşağıda kısaca verilmiştir.

1.1.4.4.1 Karizmatik Liderlik Teorisi

Son zamanlarda geliştirilen teorilerde liderlerin belirli özellikleri üzerinde durulurken bu bağlamda geliştirilen teorilerden bir tanesi de karizmatik liderlik teorisi olmuştur.

Heim ve Chapman’a (1997) göre karizma “psikolojik bir çekim alanı” olarak tanımlanmaktadır (Akt. Doğan, 2007:85).

Donohue’ya göre Yunanca kökenli olan karizma kelimesi, “Tanrı’nın verdiği hediye, Allah’ın bir lütfu ya da mucizeler yaratmak ve gelecekte haberler vermek” anlamlarına gelmektedir. Sosyal Bilimler Literatürüne, E. Troelsch tarafından kazandırılmış ve Max Weber tarafından kavramsallaştırılmıştır. Yukl’a (1994) göre; karizma kavramı bir kriz durumunda ya da sorunları çözmek için olağanüstü bir performans sergilenmesi neticesinde ve daha çok politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir. Lidere takipçileri tarafından atfedilen bu özellik; liderin kişisel özelliklerine, takipçilerinin duygu ve ihtiyaçlarıyla grubun koşullarına dayanmaktadır (Akt. Akiş, 2004:36; Akdoğan, 2002:34; Doğan, 2007:85; Erçetin, 2000:59; Hartley, 2004:583; Türetgen 2005:9).

Karizmatik liderler, izleyicilerin kendilerinde olağanüstü güç ve yeteneklerin bulunduğunu düşündüğü kişilerdir (Hogg, 2001:185).

Bu alanda yapılan çalışmaları toparlayarak bir teori haline getiren House'a (1977) göre kurtarıcı ve kahraman olarak ortaya çıkan karizmatik liderler, özgüvenleri yüksek, kişisel ve toplumsal değerlere önem veren kişilerden oluşmaktadır (Akt. Akdoğan, 2002:14).

Conger ve Kanungo' ya (1987, 1989 ve 1996) göre karizmaya yapılan atıf, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanmaktadır. İzleyiciler tarafından yapılan bu aktarımda; vizyon sahibi olmak, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, çevresel duyarlılık, yeniliklere açık olmak, kişisel risk alabilmek ve değişime açık olmak aranan lider özelliklerindedir (Akt. Hogg, 2001:185; Ilies, Judge ve Wagner, 2006:1-2; Oktay ve Gl, 2003:407; zmen, 2005:3; Takala, 2005:46; Türetgen, 2005:9).

Üyelerin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürebilen, izleyicilerinin özgüvenlerini artıran, olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü zmler geliştirip kararlı davranan karizmatik liderler sahip oldukları zgven, cesaret, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

Yapılan atıflarla güçlenen karizmatik liderlerin, ye ihtiyaçlarına gösterdikleri duyarlılık, izleyicilere kendilerine değer verildiği hissini vermektedir. Kendilerine değer verildiğini hisseden izleyiciler ise, liderlerine bağlı olmakta ve bunu her koşul altında ortaya koyabilmektedirler. Lider açısından bakıldığında; izleyicileri adına bir takım riskler alıp bedelini ödemeye hazır olma durumunun arada kurulan duygusal bağlılığın artmasına sebep olduğu ve etkileşimi hızlandırdığı dşnlmektedir (Akiş, 2004:33; Aycan, 1998:25; Oktay ve Gl, 2003:404; nen, 2006; Shea, 1999:408; Takala, 2005:46; Tengilimoğlu 2005b:6).

zkaya'ya (1998) göre; karizmatik liderler daha çok, ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında ön plana çıkmaktadırlar (Akt. Doğan, 2007:87).

Smith (1982), House (1988) ve Bass (1990) yaptıkları araştırmalarda karizmatik liderlerin davranışlarıyla, izleyicilerin performansları arasında g¼çlü pozitif bir ilişkiye rastlamışlardır (Akt. Shea, 1999:408).

Takipçileri tarafından bir lidere çok fazla itaat edilmesi, liderin bu gücü suistimal etmesine ya da boş bir hayalden başka bir şey olmayan bir vizyon ortaya koymasına neden olabileceği düşünölmektedir.

1.1.4.4.2 Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Liderlikle ilgili yazınlar incelendiğinde dönüşümcü, harekete geçirci ve yenilikçi lider kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görölmüş, bu çalışmada dönüşümcü ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İlk defa 1973 yılında Dawnston tarafından ileri sürölen, 1978 yılında Pulitzer Ödölü sahibi McGregor Burns tarafından yürütölen politik liderlik analizleri sonucu geliştirilen ve Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılan Dönüşümcü Liderlik Kuramı, lider ve onu izleyenlerin birbirlerinin moral ve motivasyonlarını üst düzeyde arttırma süreci olarak tanımlanabilir (Akt. Bass ve Avolio, 1993:112-114; Eraslan, 2003; Erçetin, 2000:58; Hartog, Muijen, Koopman, 1997:20; Ilies, Judge ve Wagner, 2006:1-2; Lindholm, Sivberg ve Uden, 2000:328; McNeese-Smith, 1999:160; Türetgen, 2005:9-10;Uzun, 2005:21; Walumbwa ve diğerleri, 2004:516).

Bass'a (1985) göre amaçları, değer yargıları ve yetenekleriyle farklılıkları görölen dönüşümcü liderler için; karizma gerekli; ama tek başına dönüşüm için yeterli değildir (Akt. Türetgen, 2005:10; Walumbwa ve diğerleri, 2004:516). Kreitner ve Knicki'de benzer şekilde karizmatik liderliği, dönüşümü gerçekteştirme süreci olarak tanımlamışlardır (Akt.Erçetin, 2000:59-60; Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:20).

Bass ve Avolio (1994); bir çok diğer araştırmacı gibi, karizmatik ve dönüştürücü liderlik kavramlarını ayırt etmenin zorluğuna inananlardır. Bazılarına göre, karizma sadece dönüştürücü liderliğin alt basamaklarından birisini oluşturmaktadır (Akt. Özmen, 2005:8; Ilies, Judge, Wagner, 2006:1-2). Baum,

Locke, Kirckpatrick (1998) gibi yazarlar da sonraki yıllarda yaptıkları çalışmalarda karizmatik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmışlardır (Akt. Turner ve Müller, 2005:408).

Bass (1985) dönüşümcü lideri; çalışanlar için gereken dönüşümü yapan ve onları ortak amaçlar doğrultusunda motive eden kişi olarak tanımlamıştır (Akt. Avolio, Bass ve Jung; 1993:441;Özmen, 2005:8).

Çelik'e (2000) göre; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik teorisinin güçlendirilmiş bir versiyonu olarak ileri sürülmüştür. Bass'a göre; etkileşimci liderliğin en üst düzeyini oluşturan dönüşümcü liderler, gerçekleştirmek istedikleri projeleri ekiplerine açık ve net bir şekilde aktaran, ekibini belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran, gerekli bilgi birikimi ve bireysel etkileme gücüne sahip kişilerden oluşmaktadır (Akt. Akdoğan, 2002:49-54).

Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Napolyon Bonapart, Martin Luther King, John F. Kennedy gibi olumlu örnekleri içerirken, Adolf Hitler gibi olumsuz örnekleri de barındırmaktadır. Olumsuz örnekleri içermesinin bir eksiklik olduğunun düşünülmesinden dolayı, eleştirilere maruz kalan bu yaklaşım, Bass ve Steidlmeir (1998) tarafından anlamı daraltılmış ve daha olumlu bir hale getirilmiştir. Bass ve Steidlmeir'a (1998) göre dönüşümcü lider takipçilerinin hem kişisel çıkarlarına hem de yüksek hedef ve ahlaki değerlerine hitap eden kişidir (Akbaba-Altun, 2001; Akiş, 2004:33; Akdoğan 2002:22; Doğan, 2007:75-76; Eraslan, 2003; Lindholm, Sivberg ve Uden, 2000:327-328; McNeese-Smith, 1999:245; Önen, 2006; Özmen, 2005:22; Türetgen, 2005:9).

Byrd (1987), Wright ve diğerleri (1996) ve Akdemir (1998) ise; dönüştürücü liderleri, kontrol etmekten çok ileriye düşünen, örgütsel sınırları ve işletmeyi geliştirmeyi ve değiştirmeyi amaçlayan, vizyon sahibi, yaratıcı, pozitif bakış açısına sahip kişiler olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Doğan, 2007:75).

Leitwood (1992) dönüşümcü liderliği, misyon ve vizyonun tekrar belirlenmesi, sorumlulukların tazelenmesi ve amaç doğrultusunda sistemin tekrar yapılandırılması olarak tanımlamıştır (Akt. Eraslan, 2003).

Luthans'a (1995) göre dönüşümcü lider; izleyicilerin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştiren, istenen değişimi gerçekleştiren ve üstün performansa ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Piccolo ve Colquitt, 2006:328; Tengilimoğlu, 2005b:6; Türetgen, 2005:10)

Caldwell ve Spink (1992) dönüşümcü liderliği; kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı liderlik olarak vurgularken Bass (1997) karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır. Lidere duyulan hayranlık, saygı ve güven izleyenlerin kendilerini liderle özdeşleştirmesine, yüksek beklentiler içerisine girmesine, eski problemlere yeni açılardan bakmasına ve çift yönlü bir etkileşim içerisine girmesine sebep olmaktadır (Akt. Akbaba-Altun, 2001; Bass ve Avolio, 1993:113-114).

Pielstick (1998) tarafından meta-etnografik analiz yöntemiyle yapılan liderlik araştırmalarında, paylaşılan vizyonun yaratılıp iletilmesi, izleyicilerle kurulan ilişki, örgüt kültürünün geliştirilmesi, uygulamaya rehberlik edilmesi, liderin karakterini sergilemesi ve sonuçlara ulaşılması ortak temalar olarak ileri sürülmüştür. "İletişim kurmak, izleyenlerle etkileşmek, dönüşümcü lider davranışının doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bir ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirip cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkilerken vizyon oluşturmayı kolaylaştırır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin işlerinden bekleneni bulmalarına yardımcı olur; izleyenlerin neden mutlu olduğunu bilip onları mutlu eder, izleyenleri cesaretlendirir takviye eder, onlara değer verdiğini hissettirir. Takdir ve memnuniyetlerini onlardan gizlemez, dönüşüm sürecinde lider enerjik davranışlarda bulunmak, değişimlere karşı olası direnmeleri engellemek ve başarılı

bir motivasyonel süreç sağlamak zorundadır (Akt. Akbaba-Altun 2001; Eraslan 2003).

Örgütte, makro ve mikro düzeyde gözlenebilen dönüşümcü liderler, kendini izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak onları etkileyip, kendi davranışlarının içselleştirilmesini salt karizmalarıyla yapmazlar. Dönüşümcü lider yarattığı çift yönlü etkileşim süreciyle çevresini güçlendirirken, karizmatik lider ise kişisel bağlılık istemiyle kendisini güçlü, çevresini ise zayıf kılmaktadır (Akbaba-Altun, 2001; Oktay ve Gül, 2003:409-410; Türetgen, 2005:10; Walumbwa ve diğerleri, 2004:515; Wood, 2005:1102-1103).

1.1.4.4.3 Etkileşimci Liderlik Teorisi

Liderlikle ilgili yazınlar incelendiğinde; etkileşimci, sürdürümcü, yönetsel ve transaksiyonel lider kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüş, bu çalışmada etkileşimci ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bass ve Avolio'ya (1993) göre; etkileşimci liderlik; lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin alışverişiyle ödül ve ceza sistemi üzerine temellendirilmiştir . Karşılıklı bir bağımlılık anlayışına dayanan bu liderlik tarzında izleyiciler liderlerinin isteklerini yerine getirirken liderler de izleyicilerin beklentilerini karşılamaktadırlar. Eren'e (2001) göre, etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmayı veya iyileştirmeyi amaçlamakta ve çalışanlarını maddi olarak desteklemeyi tercih etmektedirler (Akt. Tengilimoğlu, 2005b:6; Türetgen, 2005:9-10). Monahan (2004) da hedeflere ulaşmak için, ödül ve cezanın daha çok etkileşimci liderler tarafından kullanıldığını ifade etmektedir (Akt. Pritchett, 2006:29). Lider bir yandan üyelerin birincil ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken öte yandan çalışanların göstermeleri gereken minimum başarı standardını belirlemektedir. Biraz gelenekçi bir yapıya sahip olan bu liderlik tarzının, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda daha etkili olduğu görülmüştür (Akdoğan, 2002:48; Tengilimoğlu, 2005b:6).

1.1.4.4.4 Hizmetkar Liderlik Teorisi

Robert K. Greenleaf ve Larry Spears tarafından formüle edilen bu teoriye göre liderin temel amacı toplumun ve kurumun kazanmasıdır. Blanchard ve Hodges'a (2003) göre takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkar lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır (Akt. Akiş, 2004:39).

1.1.4.4.5 Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı

Çalışanın ve müşterilerin memnuniyetini sağlayıp, verimliliği arttırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi anlayışında başarı, süreklilik ve gelişimin insan unsurunun etkin kullanımı ve etkin liderlikle mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Ulaş, 2002:22-23).

Deming, Ishikawa, Juran gibi teorisyenlere göre; insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü üstlenen ve liderlik formasyonuna sahip yönetici; rutin işlerle zaman yitirmeden vizyonun geliştirilmesi ve geliştirilen vizyonun uygulamasıyla ilgilenmektedir (Akt. Doğan, 2007:90). Otomotiv ve elektronik endüstrisindeki çalışmalardan esinlenerek oluşturulan bu anlayışa göre, organizasyonun başarısının herkesin katılımıyla olsa dahi sağlıklı gelişimin tamamen yöneticinin başarısına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Howard, 2001:387).

1.1.4.4.6 Simbiyotik Liderlik Anlayışı

Edwards (1992) tarafından; çalışanların tümünün işletmeye olan katkısının olduğu düşüncesinden yola çıkılarak formüle edilen; örgütsel performansın artırılmasının amaçlandığı bu liderlik tarzına göre, lider ve izleyicilerin ortak hedef ve çıkarları doğrultusunda çalışması, işletmenin başarıya ulaşmasında temel oluşturmaktadır (Akt. Doğan, 2007:91).

1.1.4.4.7 Süper Liderlik Anlayışı

Manz ve Sims (1991) tarafından ileri sürülen süper liderlik anlayışına göre, lider başkalarını etkileyebilen, otorite sahibi, güçlü ve karizmatik kişilerdir.

Karizmatik liderliğe benzerliğiyle dikkat çeken bu yaklaşım, özellikle izleyicilerin kendi kendilerine liderlik etmeyi öğrenebileceği inancıyla karizmatik liderlikten ayrılmaktadır (Akt. Doğan, 2007:92).

Yukarıda bahsi geçen liderlik teori ve anlayışlarının dışında hedefleri ve yapıları farklı olan takım liderliği, proje liderliği ve politik liderlikle liderlik tarzlarından bahsetmek de mümkündür.

1.1.5 Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı rolün açığa çıkmasıyla Mayo (1933), Roetlisberger (1941), Blake, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960) yaptıkları araştırmalarda bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği anlayışının geliştirilmesi yönünde bulgular elde etmiş, liderliğin önemini bir kez daha vurgulamışlardır (Akt. Pritchett, 2006:51).

1950 öncesinde liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok etkin olan ve olmayan liderleri, özellikle yapısal donanımları gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaçladığını görüyoruz. O dönemin anlayışına ve araştırmalarına bakıldığında, “Bazıları lider doğar.” varsayımında, lider denen bu büyük adamı tanımlayan kişilik özelliklerini yakalayabilme tutkusunun baskın olduğu dikkat çekmektedir (Özçer, 1998; Akt. Akdoğan, 2002:7-8).

Japon işletmelerindeki liderlik yapısını araştıran Misumi (1985) etkin liderlerin çalışanların hem performansları hem de birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Sinha (1995) ise Hindistan’daki işletmelerde duyarlı-görev lideri kavramını geliştirmiş olup hem yapılması gereken görevlerin üzerine hem de takipçilerin ihtiyaçlarına cevap vermeyi vurgulamıştır (Akt. Aycan, 1998:25).

Lindholm, Sivberg ve Uden (2000:327-335), İsveç’de 15 hemşire yöneticisiyle, yöneticilerinin liderlik stillerinin uygulamalardaki örneklerinin araştırıldığı çalışmanın sonucunda; otoriter, uyumlu, kariyer gelişimine önem veren ve adanmış olmak üzere dört farklı liderlik tarzının tanımladığını bulgulamışlardır.

Şenyüz'e (1999) göre bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir ve bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır, aksi halde bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanlar, iş yerlerinde elde edebilecekleri maddi gelirin yanında, tatmin ve sosyal ilişki arayışı içine de girerler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için, çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. "Üstün astla olan ilişkisinde gösterilen olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar" çalışanlar için ciddi bir stres kaynağıdır. Amirle memur arasındaki ilişkinin işe yansımaları sonucunda bazı çalışanlara karşı "bunun burnunu sürtmek lazım" anlayışı çalışan üzerinde stres yaratan diğer bir unsurdur. Amiriyle olumsuz ilişkiler içinde olmasının sonucu çalışma arkadaşlarına nazaran daha zor şartlarda ve fazla çalışmak zorunda kalacak olmak kişiyi olumsuz yönde etkileyebilir (Akt. Cam, 2002:5).

Tengilimoğlu (2005b:1-16) tarafından 84 kişiyle yapılan, kamu ve özel sektörde çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçladığı araştırma sonuçlarına göre kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları arasında arkadaşça tutum ve davranış gösterme, çalışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratma boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Hazar (2002) tarafından liderlik prototipleri ve algılanan liderlik tarzlarının liderliğin sonuçları üzerindeki önemini incelemek amacıyla 5 farklı sektörden 176 kişiyle gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; tüm liderlik tarzları için algılanan liderlik tarzları ve liderlik prototipleri arasındaki farkın algılanan liderlik başarısı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi; iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

Cam (2002:12) tarafından, Billet Kontrol Dairesi'nde çalışan ve rastlantısal olarak seçilen 12 kadınla yapılan derinlemesine görüşmelerde; amirle memur arasındaki ilişkiler incelendiğinde; amirlerin çalışanlar arasında ayırım yapması, adil davranmaması, haksızlık yapmaları, işin yoğun olduğu zamanlarda yapılan hatalardan dolayı rahatsız edici davranmaları, memurlara yasak olan her şeyin

amirler tarafından yapılabilir olması ve her zaman ve her konuda haklı olmalarından dolayı bunun ciddi bir sıkıntı kaynağı olduğu tespit edilmiştir.

Şahin'e (1994) göre; yaptığı işi amirinin yeterince takdir etmediğini düşünen çalışan, bu konuyu çözüme kavuşturmasa da çalışmayı sürdürebilir, ama bir gün olmadık bir yerde kimsenin anlamadığı bir nedenle patlayabilir, ilişkinin daha güç bir duruma gelmesine sebep olabilir (Akt. Cam, 2002).

Kabadayı (1982) tarafından yapılan okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmesinin araştırıldığı çalışmada değişkenler arasında anlamlı düzeyde negatif bir ilişkiye rastlanırken, okul müdürlerinin öğretmenleri gereksinimlerini karşılayamadığı ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur (Akt. Akdoğan, 2002:70). Levine (2000) ise; yaptığı araştırmada buldukları ortamda dönüştürücü liderlere sahip olan akademisyenlerin, iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bulgulamıştır (Akt. Pritchett, 2006:30).

Bryman (1992) yaptığı araştırmada, dönüştürücü lider davranışlarıyla, çalışanların iş doyumunu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Akt. Akdoğan, 2002:27).

Judge, Bono, Ilies ve Gerthardt (2002) tarafından yapılan meta-analizde kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi liderin ortaya çıkışı ve etkinliği olarak değerlendirmişler ve dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklığın liderin ortaya çıkışıyla kuvvetli ilişkileri olduğunu göstermişlerdir (Akt. Türetgen, 2005:12).

Oktay ve Gül (2003:420-423) tarafından Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri'nde görevli çeşitli branşlardan 215 emniyet görevlisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeye yönelik davranışların da duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiğini göstermiştir. Kişisel risk üstlenen ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren liderlik davranış ve uygulamalarının ön plana çıkması ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenirken bu iki karizmatik

lider özelliği ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamış, çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyük bulunmuştur.

Akbaba-Altun (2001:3), Bolu ve Antalya’da çalışan 147 ilköğretim okulu müdürünün katılımıyla ilköğretim okulu müdürlerinin dnşmc liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonunda okul müdürlerinin dnşmc liderlik öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar pratikte dnşmc liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.

Yapılan bir çok araştırmada, liderlik stili ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Lowe (2000) tarafından ABD’de itfaiyeciler arasında yapılan bir araştırmada, liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunurken; Truckenbrodt’un (2000) yürüttüğü çalışmalarda benzer sonuçlar bulunmuştur. Lok (1999) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada liderlik stili ile bağlılık arasında $r=.45$ düzeyinde, Yousef (2000) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri’nde 40 büyük firmada çalışan 430 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılıkla liderlik davranışları arasına $r=.54$ düzeyinde ($p<0.01$) (Akt. Ceylan ve Ulutürk, 2006:48-49; Türetgen, 2005:47-48), Huen Yu ve arkadaşları tarafından 2002 yılında Hong Kong’da 2941 öğretmenle gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, liderlikle örgütsel bağlılık arasında $r=.32$ düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Akt. Oktay ve Gl, 2003:420).

zmen (2005), Türkiyede’ki orta kademe yöneticilerin liderlik tarzlarını ve çalışanların ideal yönetici prototiplerini işe odaklılık ve insana odaklılık boyutlarında ele aldığı çalışmasında, çalışanların mevcut yöneticileriyle ideal olarak grlen yöneticiler arasındaki uyum veya farkın çalışanların performans, iş tatmini ve bağlılığına olan etkisini incelemiştir. Farklı sektörlerde değişik görevlerde bulunan 7’si yönetici olmak üzere toplam 320 kişinin dahil edildiği araştırmada, çalışanlardan mevcut yöneticilerin liderlik tarzları ile kendileri için ideal yöneticilerin liderlik tarzlarını ve çalışanların onların liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını değerlendirmeleri istenmiş; çalışanların iş tatmini ve organizasyonel bağlılık

düzeylerine ilişkin özdeğerlendirmeleri ile yöneticileri tarafından yapılan performans değerlendirmeleri alınmıştır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin liderlik tarzlarının ağırlıklı olarak ne insana yönelik ne de işe yönelik olduğunu, ancak insana yönelik olma yönünde daha belirgin bir eğilimin var olduğunu gösterirken çalışanların, mevcut yöneticilerin işe yönelik yönlerini, insana yönelik yönlerinden daha yüksek olarak algıladıkları gözlenmiştir. İdeal yöneticiler düşünüldüğünde ise; bu iki liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark olmadığı, çalışanların ideal yönetici şemalarında hem işe yönelik hem de insana yönelik davranışların mevcut yöneticilerde olandan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İdeal yönetici ve mevcut yönetici algıları arasındaki farkın yalnızca iş doyumunu üzerinde anlamlı düzeyde negatif bir etkisi bulunmuştur. İnsana yönelik liderlik boyutunda ideal-mevcut yönetici algısı ve yöneticinin kendi beyanı ve çalışan algısı arasındaki farklılık arttıkça iş doyumunun azaldığı tespit edilmiştir.

Türetgen (2005:1-16) tarafından Marmara Bölgesi'nde bulunan 17 büyük ölçekli işletmeden 64 departman yöneticisiyle bireysel özelliklerin liderin ortaya çıkışındaki etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda, kendini ayarlama ve liderin ortaya çıkışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderin ortaya çıkmasında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken, androjen kişilerin gruplarda daha fazla lider olarak algılandığı görülmüştür.

“Liderle izleyiciler arasındaki etkileşimin genellikle sanıldığı gibi aksine, iki yönlü olması, “liderin kim olacağı” yanında “liderin nasıl davranacağını” yani hangi önderlik tarzını benimseyeceğini de belirlemektedir. C.N. Green'e göre, liderin davranış tarzı, izleyicilerin performansını, izleyicilerin performansının yüksek ya da düşük olması da önderin “hangi davranış tarzını benimseyeceğini” de tayin etmektedir. Böylece lider, eğer astın performansı düşükse, göreve yönelik, yapıyı harekete geçirici; astın performansı yüksekse, insana ve ilişkilere önem veren bir önderlik tarzını benimseme eğiliminde olmaktadır ” (Acar, 1997).

Aiken, Smiths, Lollar (1972:65-73) tarafından Indiana'da bulunan Devlet Rehabilitasyon Merkezleri'nde liderlik davranışı ve iş doyumunu bağlamında 276 psikolog üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, süpervizörlerinin psikologlara

davranış şekli, çalışma koşulları, işletmedeki ödül sisteminden daha önemli bulunmuştur. Baird ve Deibolt (1976) iş doyumunu ve süpervizörlerin iletişim biçimleri arasında önemli pozitif bir ilişkiye rastlamışlardır (Akt. Fako, 2000).

Maxwell'e (1999) göre liderler, izleyenleri ile etkileşim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive ederler. Liderlerin temel görevi; insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Conger (1999) ve Kavrakoğlu'na göre (2002) örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılık ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç etkin iletişim ve yüksek motivasyondur (Akt. Eraslan, 2003).

Yıldırım (2005) tarafından örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla Adana'da bulunan bir tekstil fabrikasındaki 280 çalışanla gerçekleştirilen çalışma sonucunda; örgütsel değişkenlerin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ve ele alınan değişkenlerden adalet algısının ön plana çıktığı bulunmuştur.

Frankenhauser ve Johansson (1986) ve Smith, Hurrell ve Murphy (1981) işin hızının makineler tarafından belirlendiği ortamlarda iş doyumunun düşebileceğini dile getirmişlerdir (Akt. Ö. Sun, 2002:32).

Acar (1997) Hava Harp Okulu ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf ve İşletme İktisadı Enstitüsü'nden 232 kişi üzerinde anket yöntemiyle uygulama ve eğitim açısından önemli bir olgu olan liderlikle ilgili olarak, asker ve sivil yöneticilik öğrencilerinin liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; genel olarak deneklerin görev ve insana yönelimleri, ortamın üzerinde puanlanırken örnek grubun görev yönelimi insana yönelime göre daha baskın bulunurken, üç program içinde İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin görev yönelimleri daha yüksek, insana yönelik puanları ise örnek grubun genel ortalamasının oldukça altında, Hava Harp Okulu son sınıf öğrencilerinin diğer gruplardan daha fazla insana yönelik olması, görev yönelimlerinde diğer gruplardan daha düşük bulunmuştur.

Everett (1987) ve Ferik (1997) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak liderlik tarzının değiştiği, küçük ölçekli işletmelerin kişiye yönelik, büyük ölçekli işletmelerin ise, işe yönelik liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları ve saptanmıştır (Akt. Akdoğan, 2002:70-73; Tengilimoğlu, 2005b:29). Laik (2003) tarafından Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde yapılan çalışmada, askerlerin rütbesi arttıkça iş odaklı davranış şekli benimsedikleri bulunmuştur (Akt. Akiş, 2004:257).

Arıkan (1979) tarafından iki ayrı atölyede çalışan 124 kişiyle yapılan araştırma sonucunda algılanan katılma düzeyi ile doyum arasında bir ilişki bulunamazken, algılanan katılma ile arzulanan katılma düzeyi arasındaki fark azaldıkça, çalışanın doyum düzeyinin yükseldiği görülmüştür (Akt. Akdoğan, 2002:72).

Peters ve Waterman (1987), çalışanlarına değer veren ve bir yetişkin gibi davranan örgütlerin diğerlerine göre daha başarılı olduklarını vurgularken; McCall ve Lombardo (1983) ile Vecchio (1991) ise yaptıkları çalışmalarda yönetsel ve örgütsel başarıda insanların oynadığı hayati rolün farkında olanların, bunları bilmeyenlere göre daha şanslı olduklarını ortaya koymuşlardır (Akt. Artan, 1998:77).

1.2 İŞ DOYUMU

Bu bölümde iş doyumunun tanımı, tarihsel gelişim süreci, ilgili kuramlar ve yapılan araştırmalar ele alınmaktadır.

İş doyumuyla ilgili yazınlar incelendiğinde tatmin, doyum ve memnuniyet kelimelerinin eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüş, yapılan çalışmada doyum ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

1.2.1 İş Doyumu Kavramı, İlgili Teoriler, Tarihsel Gelişim Süreci ve Yapılan Araştırmalar

17. ve 18. yüzyıllar arasında olduğu varsayılan 1. Endüstri Devrimi'ne damgasını vuran makineleşme, üretimde enerji ve yapım yeteneğinin, insandan makinelere devredilmesi üzerine kurulmuştur. İnsan ya da hayvanların fiziksel gücüne dayanarak yapılan üretimden daha ucuz ve kaliteli olan bu üretim tarzıyla birlikte kapasite artmış, az zamanda daha çok üretim imkanı sağlanmış ve standardizasyon sağlanmıştır. Kırsal kesimde insanlar tarafından yapılan bir çok işin yeni enerji kaynaklarıyla ve makineler tarafından yapılması, pek çok insanın işinden ve yerinden olmasıyla sonuçlanmıştır. İş üzerindeki yapıcı ve yaratıcı üstünlüğünü makinelere kaptıran insanın, çalışma arzusu eskiye göre azalmış ve sadece makinelere hizmet eden bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Freeman ve Soete, 2003:39-63).

Endüstri Devrimi'nin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı olan uzmanlaşma ve diğer etkenler, çalışanlarda, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor ve Mayo'dan günümüze dek birçok araştırmacı bu "ilgisiz ve isteksiz" insanı yeniden "ilgili ve istekli" kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır (Ulaş, 2002:1-2). 1920'li ve 1930'lı yıllarda Hawthorn Çalışmaları adıyla anılan ilk sistematik çalışmaları yapan Mayo, 2. Dünya Savaşını izleyen yıllarda grup etkileşimi, iyi lider ve iş yerindeki kişisel ilişkilerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Akt. Akdoğan, 2002:58; Pritchett, 2006:21; Tovey ve Adams, 2004:152; Özmen,

2005:18). Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu çalışan personelin davranışları, doyum düzeyleri, verimlilik, işle ilgili olan diğer durumlar ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktı. Özellikle, işletmede çalışanların bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda, benzer özelliklere sahip diğer personelin isteksiz ve düşük verimle çalışması ve bunların nedenlerini bulmak araştırmacıların ana gayesi haline gelmişti.

Birçok yeni gelişmeye paralel olarak yönetsel alanda da daha az işçiye ihtiyaın duyulduğu bu süreçte, zaman zaman işten çıkarılan çalışanlar, bazen farklı arayışlar içerisine girerek yaşantılarını kesintili olarak sosyo-psikolojik bir takım sorunlarla devam ettirmişlerdir. Elektronik beynin yönetsel bilgilerin çıkarılma ve değerlendirme işlevini üstlenmesiyle bir devrim yaşanırken iş güvenliği üzerinde bir tehdit oluşturmamasına rağmen çağımızda önüne geçilemez bir süreç olmuştur. Teknolojik gelişmeye karşı çıkmak ne kadar anlamsızsa, robotlaşmaya kadar uzanabilecek, insanları makinaya tutsak edecek ve işletmenin dışına itecek boyutlara ulaştığında bu gelişmeye karşı gerekli önlemlerin alınması ve insanın bu sistem içindeki psikolojisinin sağlamlaştırılması da o ölçüde anlamlı görülmektedir.

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını doyrabilmek için çalışırlar. İş çevresinde bireyin ihtiyaçları ve arzuları yönetimin sunduğu araçlarla doyuma ulaşır ve bu doyum oranında da çalışanın iş görme isteği artar. Kişiler çalıştıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bundan dolayı, Endüstri Devrimi'nden sonra insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Taylor (1911) alışanı sadece kazanımlarını ve çıkarlarını izleyen rasyonel bir aktör olarak görürken, Elton Mayo'ya (1945) göre ise, çalışanlar sadece kritik durumlarda mantıksal davranıyor, kendi çıkarlarını hesaba katıp koruyor, olağan durumlarda ise dayanışma içinde konumlarını da dikkate alarak davranıyorlardı (Akt. Tovey ve Adams, 1999:152).

Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla yakından ilişkili olmasından dolayı önem verilen iş doyumunu konusunda ilk sistematik çalışmalar Agho, Mueller ve Price tarafından 1930'lu yıllarda yapılmıştır (Akt. Tüzün, 2002:5).

Locke (1976) yaptığı araştırmada iş doyumuyla ilgili 3350 makale ve tez yazıldığını vurgulamıştır (Akt. Fako, 2000; Telman ve Ünsal, 2004:13). 1940'lı yıllardan günümüze iş doyumuyla ilgili son 60 yılın meta-analizinin yapıldığı çalışmada, Mitchell ve Larson (1987); 3000'in üzerinde araştırmaya rastladıklarını ifade etmişlerdir (Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2004:37). Işık (1996) endüstri psikolojisiyle ilgili bilimsel dergilere yönelik olarak yaptığı meta-analizde iş doyumunun en çok işlenen ilk on konu arasında yer aldığını bulgulamıştır (Telman ve Ünsal, 2004:11)

Bireye sağladığı olanaklar ve harcanan zamanın yoğunluğu açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynayan iş yerine ilişkin olumlu duyguları ve sevmeye derecesini gösteren iş doyumunu önemli kavramlardan birisidir. Kısaca çalışanların kişisel özellikleri ve iş yerlerinde oluşturdukları grupların ve emeğin, üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan-ış veren ihtilafının ortadan kaldırılmasıdır. Emeğin üretimdeki yeri ve önemi, tarihsel koşullarda psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi bir çok disiplinden araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır.

1.2.2 İş doyumunu nedir?

İş doyumunu kavramı; geliştirilen kuramlara dayanarak değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Locke' a (1976) göre, kişinin yaptığı işe verdiği değer sonucunda ortaya çıkan, memnun eden ya da olumlu duygulara yol açan bir durum (Akt.Bakan ve Büyükbeşe, 2004:37; Keser, 2006:104; Özmen, 2005:10; Telman ve Ünsal, 2004:13; Tüzün 2002:6), Fisher'e (2001) göre işin birey için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan olumlu durum (Akt. Ceylan ve Ulutürk, 2006:49); Robins'e göre (2000) kişinin işe yönelik genel tutumu; Ilgen (1971, Akt. Özmen

2005:10) ve Oshagbemi'ye (1997) göre ise kişinin hali hazırda işinden elde ettikleriyle, arzuladığı, beklediği ya da hakettiğine inandığı kazanımların karşılaştırması sonucunda ortaya konan duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Akt. Ö. Sun, 2002:39; Tüzün, 2002:5).

Davis'e (1981) göre; işin ve çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan iş doyumu; çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Akt. Peterson ve Wiesenber, 2004:160; Tengilimoğlu, 2005a:27).

Eren'e göre (1984) iş doyumu işten elde edilen maddi çıkar, işgörenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu, ürün ve hizmet meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Akt. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2004:117).

Cranny, Smith ve Stone'a (1992) göre iş tatmini bireylerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Akt. Erdil ve diğerleri 2004:18).

Schermerhorn ve diğerleri (1994); iş tatminini kişilerin işleri hakkındaki olumlu duygularının derecesi; Greenberg (2000) bireylerin kendi işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duygular; Berry (1997) ise, bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonları olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2004:37).

Çetinkanat'a (2000) göre iş doyumu çalışanın iş durumuna göre gösterdiği, gözle görülmeyen duygusal tepkiler olup, kişisel beklentilerin karşılanma oranına göre değişmektedir (Akt. Tengilioğlu, 2005a:27)

1.2.3 İş Noyumu Neden Önemlidir?

Spector'a (1997) göre "bir kişinin mesleği yada mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onun memnun eden duygusal bir durum" olan iş doyumu kavramı çalışanların işin farklı boyutlarına yönelik duygularını ifade ederken gerek birey gerekse örgüt açısından önem taşıyan çalışanın sağlığı ve verimliliği açısından çok önemli bir kavramdır. Çalışan bireyler adil davranılmayı, saygıyı ve iyi

davranılmayı hakettiklerine inanmakta, iş yerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirebildikleri gözlenmektedir (Akt. Ö. Sun 2002:33; Keser, 2006). İş doyumunu yüksek birey daha verimli ve yaratıcı bulunurken, kurdukları ilişkilerin olumlu olduğu, örgüt kültürünü daha kolay benimsedikleri ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yürüttükleri bir çok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:27-30).

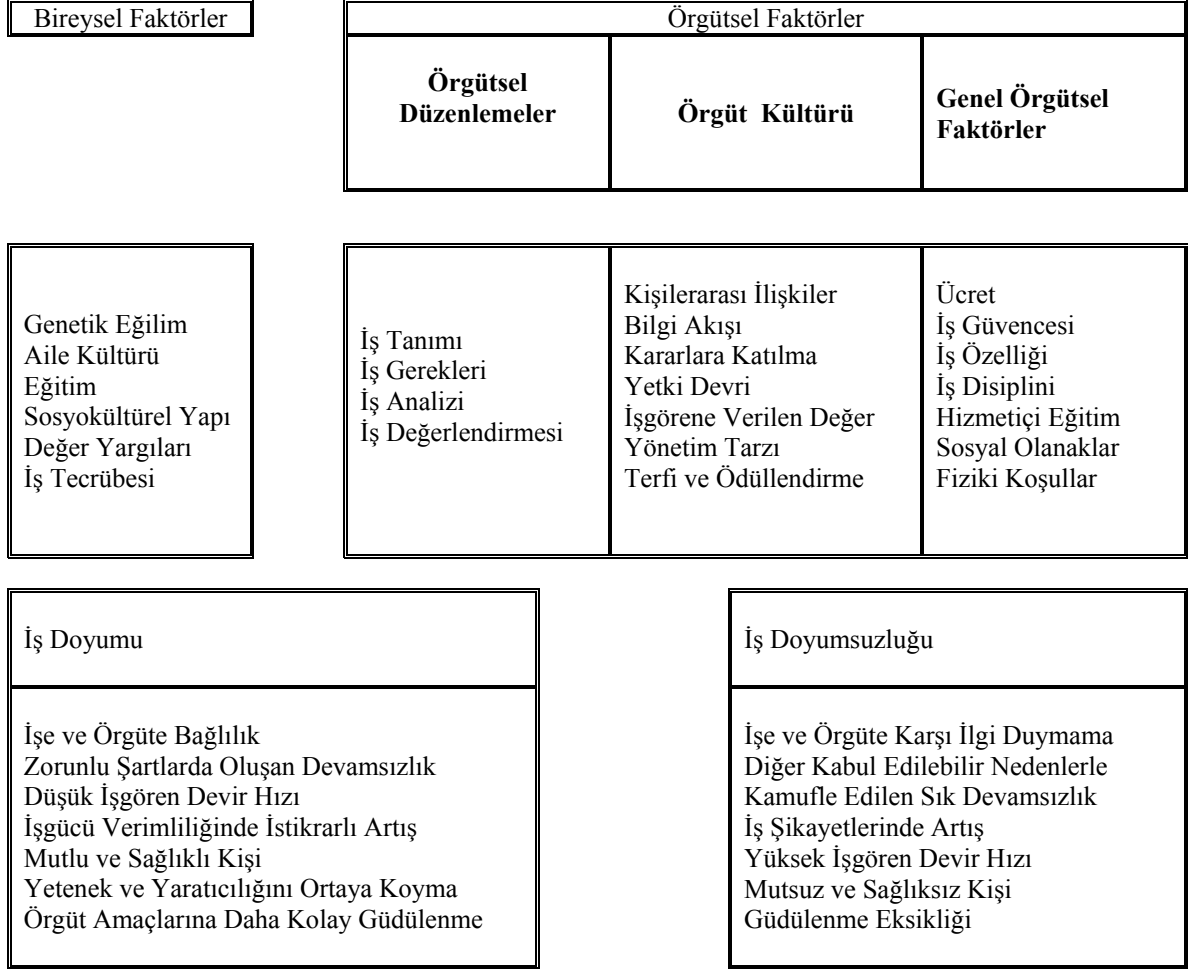
1.2.4 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Literatürde iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık, iş başarısı gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Yüksel, 2005). Locke'a (1976) göre; iş doyumunu etkileyen faktörleri bireysel ve çevresel (örgütsel) olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Sonraki yıllarda çalışmalar yapan Ulusoy (1993), Erdoğan (1996), Blegen (1993) ve Spector (1997) da aynı sınıflandırmayı kullanmışlardır (Akt. Akdoğan, 2002:58; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:37; Tengilimoğlu, 2005a:28; Telman ve Ünsal, 2004:27; Tüzün, 2002:11-12). Telman ve Ünsal (2004:27-64) çalışmalarında bu etmenleri içsel, dışsal ve bireysel olmak üzere üçe ayırarak incelemişlerdir.

Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum vb. gibi etkenlerdir.

Örgütsel ya da çevresel faktörler ise; işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişim ve terfi olanakları, rekabet, örgütsel ortam, iş güvenliği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerden oluşmaktadır.

Bireysel ve örgütsel faktörlerin iş doyumuyla ilişkisi Şekil 8’de gösterilmiştir:



Şekil 8: Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

1.2.5 İş Doyumu Kavramıyla İlgili Teoriler

Literatürde yeralan ve pek çok çalışmaya kaynaklık eden iş doyumuyla ilgili teorileri; kapsam ve süreç teorileri olarak gruplandırmak mümkündür. Kapsam teorileri, iş doyumunun hangi değişkenlerin sonucunda olduğu sorusuna cevap ararken, süreç kuramları neden ve nasıllar üzerinde durmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005:30-31; Smucker ve Kent, 2004:29; Türetgen, 2005:47-48).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Erg Teorisi, Çift Faktör Teorisi kapsam teorileri arasında yer alırken; Beklenti Teorileri, X,Y ve Z Kuramları ise süreç teorileri arasında yer almaktadır.

Bu teorilerden başlıcaları aşağıda kısaca incelenmiştir.

1.2.5.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorileri arasında en geniş kabul görenlerden birisi olan Maslow'un (1954) klinik gözlemlerinden faydalanarak geliştirdiği, temelde bir kişilik teorisi olan bu teoriye göre; insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir.

Sırasıyla tatmin edilen fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini tamamlama ihtiyacı motivasyonu arttırıp tatmin sağlamakta; bireyler başarıma güdüsüyle hareket etmekte ve ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen içerisinde gidermektedirler. (Akt.Harrell, 2006:24-25; Latham ve Pinder, 2005:487; Önen, 2006; Pritchett, 2006:53-54; Şanlı 2006:9; Telman ve Ünsal, 2004:24; Tovey ve Adams; 1999:153; Yüksel, 2005:294). Maslow'un teorisinde yer alan ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 9 'da gösterilmiştir.



Şekil 9 :Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1.2.5.1.1 Temel veya fizyolojik ihtiyaçlar

Yaşamak için insanların gereksinim duyduğu; yiyecek, içecek, oksijen, barınak, uyku gibi eksikliğinde insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçları kapsar. Bunlar hayatın devamını sağlayan temel biyolojik dürtülerden kaynaklanırlar ve bu ihtiyaçlar doyum beklerken onları doyurmadan bir üstteki ihtiyaçların doyumunu söz konusu olamaz. Biyolojik ihtiyaçların devamlılığı için bu temel ihtiyaçların mutlaka doyurulması gerekmektedir (Önen ve Tüzün, 2005:31-32; Ö.Sun, 2002:14-15).

1.2.5.1.2 Güvenlik ihtiyaçları

Fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini koruması için karşılanması gereken ihtiyaçları kapsar. İş güvenliği, sağlığa uygun çalışma ortamı, kazalara ve psikolojik zararlara yol açacak etmenleri insanlardan uzaklaştırmak vb. önlemler bu gruba girmektedir (Önen ve Tüzün, 2005:32; Ö.Sun, 2002:15).

1.2.5.1.3 Sosyal ihtiyaçlar

Bu tip ihtiyaçlar insanların başka insanlar tarafından kabul görme, arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçlarıdır. Sosyal bir gruba ait olma, takdir edilme, sevgi gibi sosyal nitelikli bu ihtiyaçlar kümesine “toplumsal bütünleşme ihtiyacı” da denilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005:34; Ö.Sun, 2002:14).

1.2.5.1.4 Saygı ve statü ihtiyacı

Kendine saygı duyma, başkalarından saygı görme, prestij kazanma, gösterilen başarıların karşılığını alma ihtiyaçlarıdır. Bir önceki ihtiyaç olan bir gruba ait olma gerçekleştikten sonra o grup içinde değer ve önem kazanma arzusu ve güdüsü bu ihtiyaçları yaratır. Bu üst düzeydeki ihtiyaçlar kümesi için “değerler ihtiyacı” da denilmektedir (Ö.Sun, 2002:34; Önen ve Tüzün, 2005:15).

1.2.5.1.5 Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Coşkuner’e (1994) göre insanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olup bunları kullanmak güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır. En üst düzeydeki

ihtiyaçlar bu kümeye girerler. İnsanın gizil gücünü en üste çıkarma ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacı olan bu ihtiyaçlar kümesi diğer alt düzeydeki ihtiyaçları da kapsamakla birlikte kültürden kültüre ve kişiden kişiye önemli farklılıklar göstermektedir (Akt. Şanlı, 2006:10).

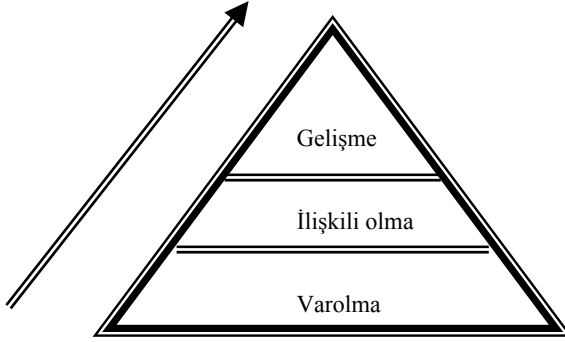
Maslow, bu beş ihtiyaç kümesini iki üst kümede toplamıştır. Beşinci ve en üstteki kendini gerçekleştirme ihtiyacını “geliştirme ihtiyacı” diğer dört kümedeki ihtiyaçları ise “eksiklik ihtiyacı” olarak tanımlamıştır. Hiyerarşik bir yapıda olan bu ihtiyaçlardan, alt kademedeki bir ihtiyaç karşılanmadan üst kademelerdeki ihtiyaçların insanı motive etmesi ya da tatmin etmesi beklenemez; insan ihtiyaç basamaklarından birinde doyuma ulaştığında bir üst basamaktaki ihtiyaç önem kazanır ve davranış için güdüleyici olur. Aynı şekilde karşılanan, tatmin edilen bir ihtiyacın da artık insan için motive edici etkisi olamaz. Daha önce de açıklanmış olan bu varsayımlar dikkate alınarak yukarıdaki ihtiyaçların insan davranışı üzerindeki etkileri düşünülmelidir. Düşük dereceli bir ihtiyaç ihmal edilirken yüksek dereceli bir ihtiyaç tatmin edilemediği ileri sürülmüştür (Harrell, 2006:24-25; Önen ve Tüzün, 2005:37-40; Ö. Sun, 2002:16; Şanlı 2006:10; Yüksel, 2005:294).

Maslow örgütsel ortamda çalışanın motivasyonu üzerinde durmamış sadece motivasyon kavramına genel bir açıklama getirmiştir (Yüksel, 2005:294). Tosun’a (1981) göre; ihtiyaçlar hiyerarşisindeki tüm ihtiyaçlar karşılanmış olsa bile, kişi kendi yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa, zaman zaman huzursuzluk ve memnuniyetsizlik yaşayacaktır (Akt. Şanlı, 2006:10) Locke (1976) ve bazı diğer araştırmacılar, insan ihtiyaçlarının iç içe geçmiş olmalarından dolayı tanımlama ve sınıflandırmanın güçlüğünden bahsederek teoriyi eleştirmişlerdir (Akt.Harrell, 2006:24; Pritchett, 2006:56-57; Şanlı, 2006:9).

1.2.5.2 Erg Teorisi

Maslow’un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel alıp geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur. Maslow’un kuramındaki beş temel gereksinime karşılık bu teoride üç temel gereksinim yer almaktadır. Bireylerin ihtiyaç düzeylerinin doyum düzeylerini

etkilediğini ileri süren Alderfer'e göre, ortamdaki engeller bireyin büyüme isteği ve doyumu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Önen, 2006; Ö.Sun, 2002:16; Telman ve Ünsal, 2004). ERG teorisinde yer alan aşamalar Şekil 10'da gösterilmiştir:



Şekil 10: ERG Teorisi Şeması

Maslow'un beş kategoriye ayırdığı ihtiyaçları, üçe ayıran Alderfer'e göre "ilişkili olma" ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse "varolma" ihtiyaçları o kadar önem kazanmakta; "büyüme" ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse "ilişkili olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanmaktadır.

Alderfer de Maslow gibi; insanın karşılanmayan ihtiyaçların yarattığı gerginlik ile güdülendiğini ve temel ihtiyaçların en alt basamakta olduğunu ileri sürerken, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birisinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebilmektedir (Akt. Eren, 2001; Önen ve Tüzün, 2004:41) Carson ve Butcher (1992) bu bağlamda yaptıkları çalışmada nevrotiklerin insan ilişkilerinde mutsuz olup, tatminsizlik yaşadıklarından bahsetmektedirler (Akt. Türetgen, 2005).

1.2.5.3 Çift Faktör Teorisi

Onaran'a (1981) göre tamamen bilimsel verilerden oluşan Çift Faktör Teorisi bu alandaki en yaygın teorilerden birisi olarak kabul edilmektedir. 28.000 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu formüle edilen bulgular bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Akt. Şanlı, 2006:8).

Çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirten Herzberg ABD’de Pittsburg çevresinde yer alan 11 işletmeden 200 mühendis ve muhasebeciyle yüzyüze “kritik olay yönetimi metodu” kullanarak yapılan araştırmalar sonucunda, insanların iş tatminlerini arttıran faktörlerle, onları mutsuz eden faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir (Akt. Önen ve Tüzün, 2005:41; Şanlı, 2006:8; Telman ve Ünsal, 2004:15).

Çift Faktör Teorisi’ne göre; işe yönelik davranışlar pozitif ve negatif diye, ikiye ayrılır. Herzberg için; işin yerine getirilmesi veya başarılı sonuçların gözlenmesi, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi, terfi ve bireysel gelişimle ilgili imkanların olması motive edici pozitif faktörleri oluşturmaktadır.

Motivasyon faktörlerinin tersi olmamakla birlikte bir motivasyon kaynağı da oluşturmayan, tatmin edilmezlerse motivasyonun azalmasına sebep olan negatif yada hijyen faktörler ise; işgüvenliği, prestij, işletme politikasının uyumlu olması, çalışma koşulları, iş ortamında adil olma, iş dışı sorunlar, bireyler arası ilişkiler, ücret ve prim artışları olarak kabul edilmektedir (Akdoğan, 2002:59; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:39; Şanlı, 2006:9; Tovey ve Adams, 1999:153; Yüksel, 2005:294) .

Yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlayan Herzberg’in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış, bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir (Akdoğan, 2002:59; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:39; Şanlı, 2006:9; Yüksel, 2005:294).

Herzberg’in ortaya koyduğu teori, büyük yankılar uyandırırken pek çok araştırmaya da kaynaklık etmiştir. Friedlander (1964), Herzberg (1966), Wood (1973), Reeves (1975) ve Garske’nin (1999) yaptıkları çalışmalarda ilk çalışmayı destekleyen bulgular elde etmişlerdir (Akt. Harrel 2006:29; Robinson, Connors ve Whitacre 1966:372; Telman ve Ünsal, 2004:18; Pritchett; 2006:56-57).

Teoriyi destekleyen tüm bulgulara rağmen Locke (1976) ve Coşkuner (1994) Herzberg’in teorisinin gerçekleri yansıtmadığını elde edilen bulguların tüm iş

kollarında çalışanlara genellenemediğini, sosyo-kültürel yapı ve kişisel faktörlerin de etkili olabileceğinin gözardı edilmesini ileri sürerek bu teoriyi teoriyi eleştirmişlerdir (Akt. Harrell, 2006:25; Pritchett, 2006:56-57; Şanlı 2006:9).

Furnham, Forde ve Ferrari (1999) tarafından yapılan araştırmada ise; bir işe başvururken dışa dönük kişilik yapısına sahip bireylerin motivasyon faktörlerine, nörotik kişilik yapısına sahip kişilerin ise hijyen faktörlerine daha fazla önem verdikleri ileri sürülmüştür (Akt. Tüzün, 2002:9). Oshagbemi'nin (1997) üniversite öğretim elemanlarıyla yaptığı çalışmanın sonucunda da, kişilerin aynı anda hem doyum hem de doyumsuzluk yaşayabileceği ileri sürülerek bu teoriyi desteklemeyen diğer bulgular ortaya konmuştur (Akt. Ö. Sun, 2002:17; Tüzün, 2002:9). Paknadel (1995) de yaptığı çalışmada, kuramı aynı yönleriyle eleştirmiştir (Akt. Ö.Sun 2002:19).

1.2.5.4 Beklenti Kuramları

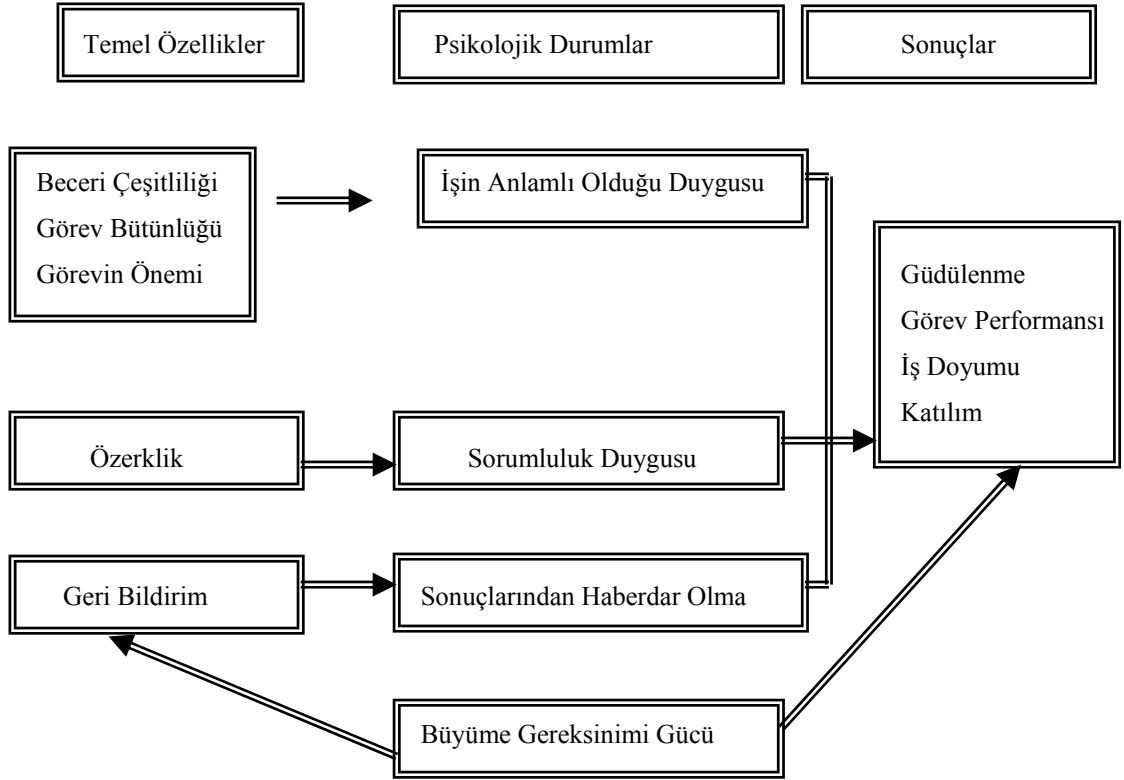
İş doyumunu kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde değer ve beklenti kelimelerinin eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüş, bu çalışmada beklenti kuramları ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İş doyumunu bilişsel bir açıdan değerlendiren Vroom'a göre, davranışı başlatmak için ihtiyaçların yanında kişinin bir beklenti içerisinde olması gerekmektedir (Tosun, 1981; Akt. Şanlı 2006:12). Birey göstereceği çaba ve başarılı olma beklentisiyle davranışa yönelecek ve doyuma ulaşacaktır. Onaran'a (1981) göre verimli çalışma ve iş doyumunu arttırmak için öncelikle yöneticilerin çalışanlarıyla ilgili beklentilerini arttırmak gerekmektedir (Akt. Şanlı, 2006:13).

Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından yürütülen Cornell Doyum çalışmaları sonucunda bireyin işi ile ilgili duyguları ya da işin farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkiler olarak tanımlanan iş doyumunun, bireyin verili bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşadıkları arasındaki farklılığın algısından kaynaklandığı bulunmuştur (Akt. Ö. Sun, 2002:20; Keser, 2006). Kişinin mevcut işi, hayal edebileceği en iyi işe yakınsa kişi işinden doyum sağlayacaktır. Bu çalışmaların temelini oluşturan

“Referans Çerçevesi” kavramı, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlar olarak tanımlanabilir. Bu kavram zaman boyutunda, mutlak-görelî ve tanımlayıcı-değerlendirici olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Zaman boyutunda kısa ve uzun vadeli planlar yer alırken, kişi değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek kendi standartlarına göre yapar, bunlar içsel, verili bir bağlamdan bağımsız olması nedeniyle mutlak, bazen de dışsal yani verili bir bağlama özgü olması nedeniyle görelî olabilir. Bireyin iş yerine yaptığı katkılar ve edindiği kazanımlarla kendisinininkine benzer bir iş yapan bireylerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırması görelî değerlendirmedir. Mutlak yargılar, görelî yargılara kıyasla adaptasyon düzeyi ile daha yakından ilintilidir. Referans çerçevesinin tanımlayıcı boyutu sıcaklık, kirlilik, mesai saatleri gibi tamamen işe özgü, yoruma açık olmayan konularla ilgilidir (Ö.Sun, 2002:20).

Hackman ve Oldham’ ın (1975) geliştirdiği İşin Özellikleri Kuramı’na göre, iş doyumu kavramı, Herzberg’in teorisinde olduğu gibi örgütsel ortamla ilgili değişkenlerle açıklanmaya çalışılmıştır. İş doyumunu farklı bir bakış açısıyla doğrudan inceleyen bu teoriye göre; kişilerin becerileri, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim, bireylerde işin anlamlı olduğu, sorumluluk gerektirdiği ve sonuçlarının bilinmesi gerektiği inancını doğurmakta; bu durum ise bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır (Akt. Piccolo ve Colquitt, 2006:327; Ö. Sun, 2002:22; Toker; 2007:95; Yüksel, 2005:295). Hackman ve Oldham’ ın (1975) İşin Özellikleri Kuramı Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11: Hackman ve Oldham' ın İşin Özellikleri Kuramı

Porter ve Lawler (1968); yaptıkları çalışmalar sonucunda Beklenti Kuramı'nı yeniden yapılandırıp geliştirmişlerdir. Bu yapılandırmanın ilk unsuru, kişinin başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkincisi ise, örgütlerde işgörenden beklenen davranışın niteliğini zedeleyen rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilediği savıdır (Akt. Eren, 1993; Ö.Sun 2002:23).

Porter ve Lawler 'a (1968) göre birey verilen işte gösterdiği performansla ödüllendirilir ve doyuma ulaşır. Ödül-doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir. Birey için, gösterdiği performans karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı önemli bir unsurdur. Çabalarının karşılığında aldığı ödül için diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumunu olumsuz etkileyecektir (Akt. Ö.Sun, 2002:23).

Bu teoriye göre; personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabii tutulmalıdır. Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalı ve personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmeli; sürekli bir kontrol ile personelin performansı, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Önen, 2006).

Brief (1998), bu modelin kişinin performansı ve iş yeriyle ilgili adalet algısı arasındaki bağlamsal performans sonucu olabileceğini belirtmektedir (Akt. Ö. Sun, 2002:30).

Beklenti kuramları; yöneticilerin, güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmakla birlikte, hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu etkilediğine net bir cevap vermemektedir.

Koçel'e (2001) göre; beklenti teorileri tarafından ileri sürülen modellerin karışık olması, sınanmasında güçlük yaşanması ve kişilerin davranışa yönelmeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun ileri sürülmesinden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Akt. Yüksel, 2005:294).

1.2.5.5 Denge Teorisi

Adams'ın teorisini anlatan yazınlar incelendiğinde; eşitlik ve denge kelimelerinin eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüş, bu çalışmada denge kelimesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre; kişinin işindeki başarısı ve işinden tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili adalet algısına bağlıdır. Teorinin ana düşüncesi; personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu ve iş doyumunu etkilediği noktasıdır (Akt. Akdoğan, 2002:68; Telman ve Ünsal, 2004:26; Tüzün, 2002:9-10).

Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin, benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit dağıtıldığını saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bir eşitsizlik oluştuğunda, ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Önen ve Tüzün, 2005:53; Şanlı, 2007:11).

Ödül dağılımında bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgütlerdeki düşmanlık, kin ve ihtirasların ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algılama ve değerlendirme yönünden çok farklı oldukları, subjektif davranabildikleri de unutulmaması gereken bir diğer husustur. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde, söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.

İşgörenler, iş sonunda elde edilen çıktılar ve o işe katılan unsurlar olan girdileri kıyaslarken, kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlardaki “girdi” işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde , “çıkıtı” ise ücret, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir.

İşgörenlere göre; diğerleri, sistem ve kendisi karşılaştırmanın temel unsurlarını oluşturmaktadır.

“Diğerleri”; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri, arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İşgörenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırırlar.

“Sistem”; örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini gözönüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

“Kendisi” ise; kişinin kendi girdi-çıkıtı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir. Kişinin kendisini

karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır.

Denge teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler.

Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktıklarına olduğundan farklı anlam verirler. Diğerlerinin girdilerini ya da çıktıklarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar. Kendi girdilerini ya da çıktıklarını değiştirecek biçimde davranırlar. Bazen farklı bir mukayese noktası seçerler. İşlerini dahi bırakabilirler.

Adams'ın Teorisi'ne göre çalışanlar kendilerini aynı işi yapan kişilerin elde ettikleri ücret, prim, terfi, ve benzeri konularda karşılaştırmaktadırlar. Kişi yaptığı değerlendirmeler sonucunda diğer çalışanlarla eşit/denk ödüller aldığına inandığında doyum sağlamakta, bunun tersi durumda ise, doyumsuzluğu yaşamaktadır (Akdoğan, 2002:68; Önen ve Tüzün, 2005:53).

Salancik ve Pfeffer (1977), Thomas ve Griffin (1983), Werner ve Ones (2000), Swiercz ve Smith(1991) yaptıkları alan araştırmaları ve laboratuvar deneylerinde bu teoriyi destekleyen bulgular elde etmişlerdir (Akt.Ö.Sun, 2002:24; Telman ve Ünsal, 2004:17; Tüzün, 2002:11).

1.2.5.6 Yeni Yaklaşımlar

İş tutumlarını, ihtiyaç ve beklenti kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklayan Slancik ve Pfeffer (1978)'in Sosyal Bilgi İşleme Kuramı'na göre birey; kendi sosyal çevresini, geçmiş ve yaşantı tutumlarını seçici bir biçimde algılamak ve yorumlamak suretiyle kendi iş doyumunu etkin bir şekilde oluşturma yeteneğine sahiptir (Akt. Ö.Sun, 2002:24; Telman ve Ünsal, 2004:17; Tüzün, 2002:11).

Hulin, Roznowski ve Hachiya (1985) tarafından geliştirilen Bütünsel İş Doyumu Modeli'ne göre; birey tarafından örgüt dışındaki iş olanakları diğer taraftan mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyeti ve getirilerini karşılaştırmalı olarak değerlendirerek iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşayabilecek olup başka bir arayışa

girebileceklerdir. Mesela, ekonominin büyüyüp işsizlik oranının azaldığı dönemlerde bireyin alternatif iş olanaklarının arttığı algıladığı ve bunun sonucunda mevcut işinin maliyet ve getirisini düşünerek işine katkısının çoğaldığını, ancak işyerinin kendisine olan katkısının azaldığını hissettiği gözlenmiştir. Birey piyasadaki iş olanakları ile mevcut işinin maliyetini ve getirisini karşılaştırmalı olarak değerlendirmekte ve buradan yola çıkarak iş doyumunu geliştirebilmektedir (Akt. Ö.Sun, 2002:26; Telman ve Ünsal, 2004:70).

Referans Çerçevesi fikrinin tamamlayıcısı olan Motowidlo'nun İş Doyumunda Bireysel Farklılıklar Kuramı'na göre iş doyumunu, iş ortamının bireyi hoşnut etme derecesi konusunda oluşturulan yargı olup birey bu yargıyı bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak iş ortamında gelişen bir dizi olay ve koşulu hafızasında saklar ve işiyle ilgili bir yargıda bulunacağı zamanlarda bu bilgileri kullanır (Akt. Ö. Sun, 2002:20).

Staw, Bell ve Clausen (1975, 1986)'e göre, bireysel eğilimler iş tutumlarını etkilemektedir. Kaynağı ne olursa olsun kişinin duyumsayışı, onun gelecekteki iş doyum düzeyini etkilemektedir ve işin yeniden tasarlanması durumunda bireysel farklılıkların dikkate alınması önem taşımaktadır (Akt. Vogelaar ve Kuipers, 1997:200).

1.2.6 İş Doyumuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Katzell, Thomson ve Guzzo (1992), Locke ve Latham (1990) ve daha bir çok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalar; bireylerin iş doyumlarıyla bunun performatif etkileri konusunda doğrudan bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır (Akt.Özmen, 2005:11). Spector, mutlu çalışanın iyi performans göstereceği yargısından yola çıkarak yaptığı çalışmada doyum-performans ilişkisinin düşük olduğuna dikkat çekerken, bulunan düşük korelasyonun performans ölçümlerinden kaynaklanıyor olabileceğini belirtmiştir (Brayfield ve Crockett (1955; Akt. Kim 2002:23) ile El İbrahim, Al Sejini, Al Quassimi (2004) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri'nde çeşitli devlet dairelerinde çalışan 382 kişinin katılımıyla yapılan araştırma sonucuna göre iş doyumunu ve performans arasında anlamlı bir ilişkiye

rastlamamışlardır. Jacobs ve Solomon (1977) ise; iş doyumu-performans ilişkisinin başarılı performansın ödülendirildiği örgütlerde daha güçlü olduğunu, Porter ve Lawler (1968) ile Ostroff (1992) ise; iş yerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için iş birliği yapmaya daha yatkın olacaklarını belirtmişlerdir (Akt. Ö. Sun 2002:23). Herhangi bir iş yerinde işinden memnun olmayanlar arasında işini değiştirmek isteyenler de bulunabilir; ancak bunun davranışa dönüşmesi de yeni iş bulma olasılıklarına ve daha pek çok değişkene bağlıdır; bu nedenle insanların işlerinden memnun olmamaları durumunda iyi çalışmadıkları ya da işi bırakmak istedikleri gibi kesin sonuçlar çıkarmak mümkün değildir. (Ö. Sun, 2002; Tüzün 2002; Yüksel 2005:295).

Karnhauser ve Sharp (1932) iş doyumu ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ortaya koyarken, Katz ve Kahn (1950) performans ve iş doyumu arasında düşük düzeyde bir ilişki bulmuşlardır (Akt. Becerikli, 2006:117).

Cox (2003:153) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusunda 141 hemşire üzerinde yapılan kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmaların takım performansı ve iş doyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada grup içi çatışmaların ekip performansı ve iş doyumu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

George ve Brief (1992) iş yerindeki olumlu ruh halinin bağlamsal performansı teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün mevcut uygulamalarını iyileştirmek üzere önerilerde bulunmak, yakın denetim olmaksızın işe zamanında başlamak ve boşa zaman geçirmemek olarak tanımlanan örgütteşlik davranışı, iş verenin ya da üstlerin kendisine davranışından hoşnut olan bireyin örgütte kendisi için resmen tanımlanmış olan görevlerden fazlasını yapmaya gönüllü olmasıdır; iş doyumunun sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bağlamsal performansla birlikte örgüt performansına da katkıda bulunmaktadır(Ö. Sun, 2002:29).

Türkiye'de iş doyumuyla ilgili yapılan araştırmalar klasik yaklaşımlar doğrultusunda eğitim kurumları, KİT'ler, emniyet müdürlükleri, hastane, banka ve

diğer kamu kurum ve kuruluşlarında; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları, yaş cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve ünvan gibi değişkenler dahilinde ele alınarak yapılmıştır. Bu çalışmalarda bazen iş doyumunu doğrudan ölçülürken, bazen de iş verimlilik, örgütsel bağlılık ve moral ilişkiler bağlamında ele alınmıştır (Ö. Sun, 2002:7).

Şahin ve Batıgün'e (1997) göre; sağlık meslekleri stres yoğunluğu yüksek olan gruplar arasında olduğundan, sağlık çalışanlarının iş doyumlarına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır (Akt. Ataklı, Dikmetaş ve Altınışık, 2004:3; Tengilimoğlu, 2005b:25)

Harri (1996) tarafından Finlandiya'daki hemşire eğitimcileri üzerinde yapılan araştırmaya göre; iş yükü ve iş doyumunu arasında negatif bir ilişkiye rastlanmıştır (Akt. Fako, 2000).

George' a (1990) göre; olumlu duygulanım bireyin genel anlamda sağlıklı olma ve pozitif duyguları yaşantılama eğilimine işaret ederken örgüt içindeki grupların olumsuz duygulanım düzeyi yüksekse devamsızlık, olumlu duygulanım atmosfer düzeyi yüksekse örgütteşlik davranışı ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Akt. Ö. Sun, 2002:28).

Kahramanoğlu (1992) kimya, kağıt ve tekstil sektörlerinde çalışan 250 işçiyle yaptığı araştırmanın sonucunda, kağıt sanayisinde en yüksek, tekstil sanayisinde en düşük; kadınlarda, erkeklerden daha yüksek iş doyum düzeyine rastlamıştır (Akt. Şanlı 2006:25).

Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından çeşitli sektörlerde çalışan 151 kişi üzerinde yapılan rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sonuçlarına göre; rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü, iş tatmininin performans ile pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmüştür, yani bu iki değişken birlikte aynı yönde değişim gösterdikleri bulunmuştur. Ancak rol çatışması ile performans arasında ve rol belirsizliği ile performans ve iş tatmini

arasında beklenen ilişkiler bulunamamıştır. Rol çatışmasının, rol belirsizliğinin hem iş tatmini hemde performans üzerindeki etkilerini yok ettiği gözlemlenmiştir.

TC Merkez Bankası Banknot Matbaası'nda çalışan 346 kişi üzerinde yapılan iş doyum düzeyi araştırmasında; ünvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı, çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel doyum düzeyi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışmada; üretimde çalışan personel işinden en az doyum sağlayan grupta yer alırken, iş doyum düzeyleri en yüksek olanların ise, en az ve en fazla kıdeme sahip grupta olduğu ve öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyumun azaldığı bulunmuştur. Araştırma kapsamında yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli ve çalışma koşulları en az doyum sağlanan boyutlar olarak bulunmuştur (Ö. Sun, 2002:1-62)

Frankenhauser ve Johansson (1986) ile Smith, Hurrell ve Murphy (1981) işin hızının makineler tarafından belirlendiği ortamlarda iş doyumunun düşebileceğini dile getirmişlerdir (Akt.Ö. Sun, 2002:32).

Yaş, meslekteki yıl ve eğitim durumunun iş doyum üzerindeki ilişkisiyle ilgili farklı sonuçlar bulunmuştur (Fako, 2000). Ergin (1997) tarafından ülkemizde yapılan bir araştırmada iş doyumunun yaşla arttığı bulgulanmıştır. Batılı ülkelerde yapılan pek çok araştırmada bulunan sonuçlar bu tezi desteklerken; işe uyum, alınan iş yükü ve kıdem yetersizliği, düşük gelir düzeyi ve düşük statü sahibi olmalarından dolayı gençlerin iş doyum puanları, genellikle ileri yaş grubundakilerden daha düşük çıktığı gözlenmektedir. İleri yaş grubundakiler hem sahip oldukları gelir ve statü özellikleri bakımından, hem de iş ortamındaki sorunlarla başetme stratejilerini geliştirmiş olmaları nedeniyle, işlerinden daha memnun oldukları bulunmuştur (Akt. Tüzün, 2002:17-18). Pinder (1998) yaptığı araştırmada bu sonuçları destekleyen bulgular elde etmiştir (Akt. Özmen, 2005:10).

Birdi, War ve Oswald (1995) yaptıkları araştırmada iş doyumunun yaşla birlikte önce azaldığını, 26 ile 31 yaş arasında en düşük düzeyine ulaştığını, sonra yükselişe geçtiğini ileri sürerken; Clark, Oswald ve Warr (1996) bu ilişkinin U

şeklinde olduğunu yinelemiş (Akt. Telman ve Ünsal, 2004:58), Ergin (1997) ise, yaptığı araştırmada iş doyumunun yaşla birlikte artış gösterdiğini ileri sürmüştür (Akt. Tüzün, 2002:18).

Bodur ve Güler (1996) iş doyumunu, yaş ve görev süresi arasında anlamlı ilişki bulurken cinsiyet, yöneticilik yılı ve bitirilen okul arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır (Akt. Şanlı 2006:26).

Korkut (1996) tarafından üniversitelerde idari görevlerde çalışan 329 kişi üzerinde yapılan iş doyumunu ve örgütle özdeşleşme konulu araştırma sonuçlarına göre erkeklerin iş doyum ve örgütle özdeşleşme düzeyleri kadınlarınkinden daha yüksek bulunmuştur. 1-10 yıl ve 23-40 yıl arası hizmet yılına sahip çalışanlarda iş doyum düzeyi düşük bulunurken 15-18 yıl arası hizmet yılına sahip çalışanlar ile doktora düzeyinde eğitim alanların iş doyum düzeyleri en yüksek düzeyde bulunmuştur (Akt. Şanlı 2006:24).

Peterson ve Wiesenberg (2001), Spencer'un (1989) bulgularına paralel olarak, kadın akademisyenlerin iş ortamını daha olumlu karşıladıklarını, daha çabuk motive olduklarını, dolayısıyla doyumlarının daha yüksek çıktığını ileri sürmüşlerdir.

Ünsal (1994) tarafından kadın ve erkeklerin genel iş doyumunu açısından birbirlerinden farklılaşmadığı ileri sürülürken (Akt. Telman ve Ünsal, 2004:57); Tezer (1994) ise cinsiyet ve gelir düzeyinin iş doyumunun yordanmasında belirleyici değişken olduğunu, eğitim düzeyi ile arasında ise pozitif bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır (Akt. Şanlı 2006:26).

Ronen (1978) bireylerin işe ilk başladıklarına işin yeniliğinden ve ilk beklentilerinin görece olarak doyuma ulaştığı, 2-5 yıl arasında azaldığı, 6 yıl ve üzeri süreden sonra yeniden artmaya başlayacağını ileri sürmüştür (Akt. Ö. Sun, 2002:38).

Rabin ve Zanner (1992) tarafından İsrail'de yapılan iş doyumunu araştırmasında hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı saptanırken (Akt. Şanlı 2006:30), Smith, Grogory ve Cannon'un (1996) geçici işçilerle yaptıkları araştırmada iş

doyumunu ve hizmet süresi arasında negatif ilişki bulgulamışlardır (Akt. Telman ve Ünsal, 2004:58).

Sertçe (2002) tarafından İzmir İl Emniyet Müdürlüğünde 286 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre fiziksel özellikler, ücret, kararlara katılım ve iletişim açısından karakolda çalışanların doyum düzeyleri şubelerde çalışanların doyum düzeylerine göre daha düşük bulunurken, büro hizmeti veren şubelerde çalışanlar ile aktif şubelerde görev yapan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Akt. Şanlı 2006:22).

Kurçer (2005:10-15) tarafından Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan 135 hekimin iş doyumunu, tükenmişlik düzeyi ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmada; hekimlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşinin çalışıp çalışmamasına ve meslekte geçen sürelerine göre, iş doyumunu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Nöbet tutan hekimler tutmayan hekimlere göre, uzman hekimler uzmanlık öğrencisi hekimlere göre başarı noksanlığı puanları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuş, iş doyumunu puan ortalamaları yönetici konumundaki hekimler de diğer hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Mcneese-Smith (1999:1332-1341) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nin California Eyaleti'nde üniversite bünyesinde görev yapan 30 hemşireyle yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğiyle yapılan görüşmelerin kayıtları üzerinde yapılan içerik analizleri sonucunda hastaların bakımı, iş ortamı, iş yükü, diğer meslektaşlarla ilişkiler, kişisel faktörler, maaş ve yan ödemeler, profesyonellik, kültürel altyapı ve kariyer gelişimi iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ileri sürülmüştür.

Sargent (2005) tarafından Çin'in kuzeydoğusunda kırsal kesimde çalışan ilkököl öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri üzerine yapılan araştırma sonucunda genç, erkek, bekar ve ekonomik açıdan iyi durumda olduğunu düşünen öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşük; kadınların ve buldukları toplumla içiçe olduğunu düşünen öğretmenlerin yüksek doyum düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Sanchez ve diğeri (2004) tarafından Amerikan ordusunda aktif ve koruma görevlerinde yer alan 24,881 kişi üzerinde yapılan araştırmada koruma görevlerinde yer alan kişilerin iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunurken, işle ilgili konuların sağlık ve aileyle ilgili konulardan daha önemli görüldüğü bulunmuştur.

Sarı (2004) tarafından Türkiyede'ki özel okullarda görev yapan öğretmen ve idarecilerin tükenmişlik ve iş doyumunun analizi ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla 4 farklı coğrafi bölge ve 14 şehirde toplam 295 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; idareciler kendilerini öğretmenlerden daha az başarılı görürken iki grubun tükenmişlik düzeyleri arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Cinsiyete göre yapılan analizler sonucunda erkekler daha az duygusal yoğunluk ve yorgunluk yaşarken, kadınların ise daha çok şahsiyete dökmekle birlikte iş doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu' nun (2000) Malatya İl Merkezi'nde 384 hekimin katılımıyla yaptıkları çalışmada, hekimlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı sosyo-demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılmış; çalışma sonucunda iş doyum düzeyleri öğretim görevlisi hekimlerde ve 6-10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kişilerde daha yüksek, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri kadınlarda erkeklerden daha düşük bulunmuştur.

Özdayı (1991) tarafından 1134 kişinin katılımıyla gerçekteşirilen iş doyumunu araştırmasının sonuçlarına göre; öğretmenlerin otorite, yaratıcılık ve serbestlikle ilgili doyum sağladıkları bulgulanmıştır. Aynı araştırmada, maaş, merkezi yönetim, velilerle ilişki, başarılı olamama devlet okullarında görev yapan öğretmenler tarafından stres faktörleri olarak görüldürken; özel okullarda görev yapan öğretmenlerde öğrenci sorunları, eğitim anlayışı ve kırtasiyeciliğin stres yarattığı görülmüştür. Mesleğin içsel yapısı, tatminin en fazla yaşandığı yer olarak bulunurken; maaş, mesleki güvence, çalışma şartları, teftiş ve terfi gibi mesleğin dışsal yapısıyla ilgili değişkenlerin en az doyum yaşanan kriterler olduğu bulunmuştur (Akt. Akdoğan, 2002:71-72; şanlı, 2006:25).

DeMato ve Curcio (2004:371), Virginia’da ilköğretim seviyesinde çalışan 301 okul psikoloğunun iş doyum düzeylerinin belirlenip bulguların 1968 ve 1995 yılları arasında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırmasının amaçlandığı araştırma sonuçlarına genel iş doyum düzeyinin son 10 yılda düştüğü bulunmuştur.

Hundley’e (2001:293-316) göre; özgürlük, esneklik ve iş güvencesinin yüksek olmasından dolayı kendi işlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri başka bir işte çalışanlardan daha yüksek bulunurken, geçmiş zamanlarda yapılan çalışmalarla kıyaslandığında bu sonucun sadece kişisel farklılıklardan kaynaklanmadığı ve son 30 yıldır çok büyük oranda değişim göstermediği bulunmuştur.

Ergin (1997) iş doyum puanlarının kamu ya da özel sektörde çalışmaya, yaşa, cinsiyete ve bazı boyutlarda mesleğe bağlı olarak değiştiğini bulgulamıştır (Akt. Şanlı 2006:26).

Al-Louzi ve Salah (1997) tarafından Ürdün’de hemşireler üzerinde yapılan araştırmada eğitim, yaş ve maaş gibi değişkenlerin iş doyumunda önemli faktörler olduğu bulgulanmıştır (Akt. Şanlı 2006:31).

Spector (1997) ücret ve iş doyum arasında oldukça düşük (-.17) korelasyon bulgularken (Akt. Ö. Sun, 2002:31); Ufuk (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, ücretin iş doyumuyla yakından ilişkili olduğu; düşük ücretin çalışanlar için bir doyumsuzluk kaynağı olabileceği ileri sürülmektedir (Akt. Tüzün, 2002).

Bir işteki yükselme olanağı sağladığı maddi desteğin de ötesinde kazandırdığı statüden dolayı, daha önemli bir durum arz etmektedir. Bu nedenle terfi uygulamalarının adil bir şekilde yapılması ve buna yönelik fırsatların bulunması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Reynolds (1997) tarafından Orta Atlantik ilköğretim okullarında çalışan 516 öğretmenin karara katılım ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, karara katılım düzeyi attıkça, iş doyum ve alınan kararları benimseme düzeyinin de arttığını bulgulanmıştır (Akt. Şanlı 2006:31).

Lee ve Wilbur (1985) değişik yaş aralıklarından kamu çalışanları ile yaptıkları, eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmaların sonuçlarına göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki işçilerin içsel özelliklerinde diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağladıkları ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlara bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmektedir. Aynı araştırmada 50 yaş ve üzerindeki deneklerde ise; işin dışsal özellikleri olan terfi, tazminat ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı, bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğu bulgulanmıştır (Akt. . Sun, 2002:35).

Burris' e (1983) göre kişinin eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden fazla olması halinde işten alınan doyum azaldığı ileri sürülürken; Bilgi' e (1998) göre öğrenim düzeyinin Türk alışanlar üzerindeki etkili olmadığı bulgulanmıştır (Akt. . Sun, 2002:41).

Iaffaldano ve Muchinsky (1985) doyum düzeyi yükseldikçe, devamsızlık ve iş bırakmaların azaldığını; Olham ve Cummings (1996) ise çalışanların destekleyici bir yönetim içinde, çok zor işlerde çalışıyor olsalar dahi üretkenliklerinin devam edip doyum düzeylerinin yüksek olduğunu bulgulamışlardır (Akt. Kim, 2002:231).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1988) yaptıkları çalışmada yöneticilerinden memnun olmayan çalışanların, işletmeye olan yarar ve iş doyumlarının düşük olduğunu bulgulamışlardır (Akt. Türetgen, 2005:48).

1.3 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada, birbirinden farklı tanımlanan ve algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş; aradaki ilişkinin çeşitli değişkenler boyutunda farklılık gösterip göstermediği araştırmaya konu edinilmiştir.

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da özel okullarda görev yapan yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaktır.

1.5 Araştırmanın Önemi

İş doyumunu, işe karşı kişisel bir tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004:11-14). Bireyin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemlidir .

İş ortamındaki doyum, çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkilemektedir. İş doyumunu; ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, işin kendisi, iş arkadaşları - yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir (Telman ve Ünsal, 2004:27-30; Tengilioğlu, 2005a:27).

Bu noktadan hareketle, bu araştırmada, yöneticilerin algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyumları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Araştırmada elde edilecek sonuçların, liderlik ve iş doyumunu konusunda akademisyenler, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, çalışanlar ve diğer tüm paydaşlara kaynaklık etmesi hedeflenmektedir.

Bulunduğu sektörde ön sıralarda kalmayı hedefleyen özel bir eğitim kurumunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin, üst yönetimi nasıl algıladıkları ve iş doyumlarının nasıl etkilendiğini bilmek yol gösterici olacaktır.

Özel ve köklü bir eğitim kurumunda bu bağlamda yapılan ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır.

2 Hipotezler

Bu bölümde, araştırmaya konu olan problem ve bu problemten yola çıkılarak oluşturulan hipotezler sunulacaktır.

Yukarıda anlatılanlardan hareketle, bu çalışmada yanıt aranan sorular şunlardır:

2.1.1 Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışları nasıl bir yapı göstermektedir?

2.1.2 Çalışanların iş doyum düzeyleri nasıl bir yapı göstermektedir?

2.1.3 Algılanan yönetim ve liderlik anlayışları ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişki nedir?

2.1.4 Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışları; işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik boyutlarında; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, gelir, eğitim durumu, kurumdaki çalışma yılı ve yöneticinin eğitimine göre farklılık göstermekte midir?

2.1.5 İş doyum düzeyinin alt boyutlarından, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum boyutlarında; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, gelir, eğitim durumu, kurumdaki çalışma yılı, yöneticinin eğitimi ve yöneticiyle birlikte çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan araştırmada cevap aranan ana problem “yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi olup olmadığı”dır. Bu bağlamda ele alınan hipotezler aşağıda verilmiştir:

2.2.1 Algılanan yönetim ve liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

2.2.2 Yöneticilerin alışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışı, çalışanların iş doyum düzeyini etkilemektedir.

2.2.3 İş gören odaklı liderlik tarzı, çalışanların içsel iş doyum düzeyini üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

2.2.4 İş gören odaklı liderlik tarzı, çalışanların dışsal iş doyum düzeyini üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

2.2.5 İş gören odaklı liderlik tarzı genel iş doyum düzeyini üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

3 Sayıtlılar

Araştırmada veri toplama işlemi envanterler aracılığıyla yapılacaktır.

Araştırmaya katılan çalışanların, veri toplama araçları olan envanterleri içtenlikle cevaplayacağı düşünölmektedir.

4 Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2006 ve 2007 yılları ile sınırlıdır.

Bu araştırma yalnızca, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında, İstanbul İli Tuzla İlçesi Vehbi Koç Vakfı Koç Özel İlköğretim Okulu ve Lisesi’nde görev alan çeşitli branşlardan 207 Türk öğretmen ile sınırlıdır.

Araştırma, 46 erkek, 161 bayan öğretmen ve yönetici ile sınırlıdır.

Araştırma, kullanılacak envanterlerde yer alan sorularla sınırlıdır.

5 Zamanlama

Araştırma konusu netlik kazandıktan sonra, Haziran 2005 tarihinde ilgili literatürün genişletilmesine başlanmıştır. Elde edilen kaynakların yanısıra yurtiçi ve yurtdışı pek çok yazına internetten ulaşma imkanı bulunmuş ve araştırma kapsamında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

6 Tanımlar

Bu bölümde araştırmada kullanılan çalışan, yönetici, lider ve iş doyumu kavramlarının tanımları verilecektir.

6.1 Çalışan

Bu kavram ile özel okullarda tam zamanlı olarak görev yapan, yaptığı işin karşılığında maaş alan, Türk uyruklu öğretmenler anlatılmak istenmektedir.

6.2 Yönetici

Bu kavram ile yönetim sürecine aktif olarak katılan; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi veya kişiler anlatılmak istenmektedir (Bovee ve diğerleri, 1993; Akt. Doğan, 2007:26). VKV Koç Özel İlköğretim Okulu ve Lisesi'nde görev yapan bölüm başkanları, okul müdürleri, genel müdür yardımcısı ve genel müdür yönetici olarak ele alınmıştır.

6.3 Lider

Bu kavram ile organize olmuş bir grubu belirlenmiş hedeflere yönlendirebilmek için etkileyen, motive eden ve güçlendiren kişiler anlatılmak istenmektedir (Aycan, 1998:25).

6.4 İş Doyumu

Bu kavram ile çalışanın işinde mutlu olma ve doyum bulma derecesi anlatılmak istenmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:13).

BÖLÜM II

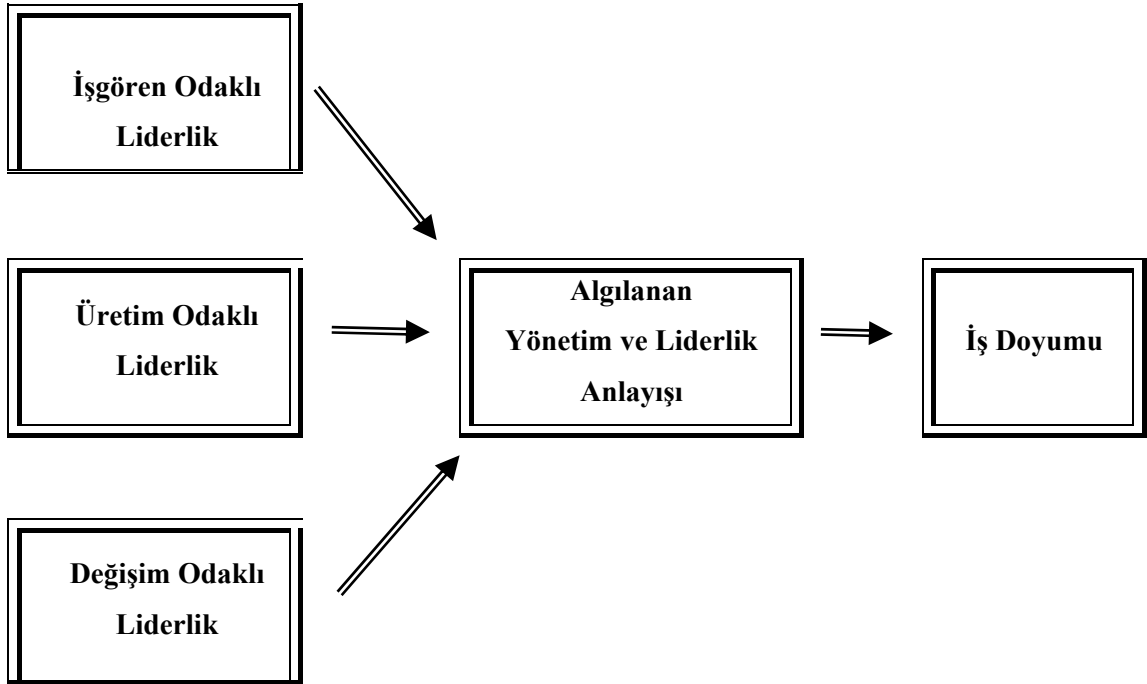
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, bağımlı ve bağımsız değişkenleri, evren ve örneklem grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmada kantitatif yöntemle bilgi toplanmasına karar verilmiş, yapılan inceleme ve değerlendirme sonucunda uygun görülen Minnesota İş Doyum Ölçeği (1967) ve Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği (1991) kullanılmıştır.

2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli; yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkileri ve aralarındaki etkileşimlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 12’de gösterilmiştir.



Şekil 12: Araştırmanın Modeli

2.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmada Frankel ve Norman (2003) tarafından tanımlanan kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi seçilmiştir (Akt. Şanlı, 2006).

Araştırmanın evreni İstanbul İli Tuzla İlçesi Vehbi Koç Vakfı Koç Özel İlköğretim Okulu ve Lisesi'nde görev yapan Türk uyruklu öğretmenlerdir. Araştırma için tüm evrenin % 30'luk grubu hedeflenmiştir (Tengilimoğlu, 2005b:8).

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu bölümde, araştırmanın uygulama safhasında kullanılan Demografik Bilgi Formu, Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği hakkında bilgi verilecektir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik özelliklerinin envanterlerle ilişkisini incelemek amacıyla 11 sorudan oluşan bir soru formu oluşturularak kullanılmıştır. Bu soru formunda; katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, aylık gelir durumu, eğitim durumu, branş, kaç yıldır kurumda çalışıldığı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin branşı ve yöneticiyle kaç yıldır birlikte çalışıldığı sorulmuştur .

2.3.2 Liderlik Ölçeği¹

Liderlik Ölçeği, Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında liderlik stillerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilmiştir (Ekvall ve Arvonen, 1999:244-245).

¹ Ekval, G., Arvonen, J. (1999) Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent?, *Creativity And Innovation Management*, Vol.8.Number 4, 242-250, Blackwell Publishers Ltd. USA.

Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 1, 23-45. <<http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>>.

Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278 Güz, C.4, s.14 (1-16). 20 Aralık 2006. <<http://www.e-sosder.com>>.

Liderlik Ölçeği, G. Ekvall ve J. Arvonen tarafından 1991 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir . Türkçe'ye Dilaver Tengilimoğlu tarafından kazandırılan ölçek, 2005 yılında araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Tengilimoğlu, 2005a, 2005b). Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5 aşamalı Likert Tipi ölçekle değerlendirilmekte ve 3 genel liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır (Kornor ve Nordvic, 2004; Tengilimoğlu, 2005a, 2005b).

Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel başlık altında toplanabilmektedir.

Liderlik Ölçeğinde yer alan liderlik türleri, madde numaraları ve toplam madde sayıları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 *Liderlik Ölçeği*

Liderlik Türü	Madde Numaraları	Toplam Madde Sayısı
İşgören Odaklı Liderlik	1,2,4,7,10,13,16,19,22,25,28,31,32,34	14 Madde
Üretim Odaklı Liderlik	3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33,36	12 Madde
Değişim Odaklı Liderlik	5,8,11,14,17,20,23,26,29,35	10 Madde

Madde toplam analizleri sonucunda, maddelerin toplamla olan korelasyonları kabul edilebilir bir düzeyde bulunurken, ölçeğin genel Cronbach Alpha katsayı değeri 0,9710 olarak tespit edilmiştir (Akt.Tengilimoğlu, 2005a, 2005b).

2.3.3 İş Doyumunun Ölçülmesi

Smither’e (1998) göre; iş doyumunu yapılandırılmış iş doyum ölçekleriyle doğrudan, iş gücü devri, devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışlarla dolaylı olarak ölçülebilmektedir. Bu çalışmada, duruma özel ölçekler yerine standardize bir ölçekle doğrudan ölçüm yapılmasına karar verilmiştir. Ülkemizde yapılan

araştırmalarda sıklıkla kullanılan Kunin Yüzler Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği, İş Betimleme Ölçeği ve Genel İş Doyum Ölçeği arasında yapılan seçimde Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kullanılmasına karar verilmiştir (Akt. Telman ve Ünsal, 2004; Tüzün, 2002).

2.3.3.1 Minnesota İş Doyum Ölçeđi²

Minnesota İş Doyum Ölçeği ise; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Weiss, D. J., Dawis, R. V., G. W., England, G. W., and Lofquist, L. H., 1967). Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995), Bayraktar (1996), Bodur ve Güler (1996), Ataoğlu, İçmeli ve Özçetin (2000), Ataca (2002), Akdoğan (2002), Hazar (2002), Ceylan ve Ulutürk (2006), Çam ve diğerleri (2005), Demir ve diğerleri (2005) Keskin (2005), Kurçer (2005), Özmen (2005), Özyurt (2004), Serinkan (2005) ve Şanlı (2006) çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır (Akt. Akdoğan, 2002:76-77; Ceylan ve Ulutürk, 2006:52; Çam ve diğerleri, 2005:215; Keskin, 2005:22; Kurçer, 2005:11; Özmen, 2005:35 ; Serinkan ve Haybat, 2005 ve Şanlı, 2006:49).

Sonraki yıllarda Gökçora ve Gökçora tarafından revize edilen Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin bu formu Özdayı (1991) tarafından yapılan araştırmada 1134 kişiye uygulanmış ve güvenilirliği .86932 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre; İş Doyum Ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akdoğan 2002:76-77, Şanlı 2006:76).

² Weiss, D. J., Dawis, R. V., G. W., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967). Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis:University of Minnesota. 17 Ekim 2006 <<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>>.

Akdoğan E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

100 sorudan oluşan uzun ve 20 sorudan oluşan kısa formu bulunmaktadır. Her iki form da işin 20 farklı boyutuyla ilgili soruları içermektedir. Ölçeğin kısa formu genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ters soru içermeyen envanter; 1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip Likert tipi bir ölçekle değerlendirilmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği’nin puanlamasında kullanılan ifadeler ve karşılık gelen değerler Tablo 2.2’de gösterilmiştir

Tablo 2.2 *Minnesota İş Doyum Ölçeği Cevap Kriterleri*

Hiç memnun değilim	1 puan
Memnun değilim	2 puan
Kararsızım	3 puan
Memnunum	4 puan
Çok memnunum	5 puan

Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Dışsal tatmin boyutunu ölçen 12. soru “Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından”, “Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından” olarak tekrar düzenlenmiştir (Akdoğan, 2002).

Minnesota İş Doyum Ölçeği’nde yer alan doyum alanları ve madde numaraları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3 *Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Doyum Alanları ve Madde Numaraları*

Doyum Alanları	Madde Numaraları
İçsel doyum	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal doyum	5,6,12,13,14,17,18,19
Genel doyum	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçek sonuçlarına göre; 100 alınabilecek en yüksek puanı, 20 ise alınabilecek en düşük puanı göstermektedir. Puanların 25'in altında olması düşük iş doyumunu, 26 ile 74 arasında olması normal iş doyumunu, 75'in üzerinde olması ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir (Tüzün, 2002:81).

Genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyum puanları iş doyumunun derecesi ile doğru orantılıdır.

Ölçeğin iç kaynaklı doyum boyutlarının içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler Tablo 2.4'de gösterilmiştir:

Tablo 2.4 İç Kaynaklı Doyumu Ölçmek İçin Kullanılan Boyutlar

Boyutlar	İlgili Maddeler
Aktivite	Her zaman meşgul olabilmek
Bağımsızlık	İş ortamında tek başına çalışma şansı
Çeşitlilik	Başka işler yapabilme
Sosyal Statü	Toplumda birisi olabilme şansı
Ahlaki Değerler	Bir başkasının vicdanıyla çelişmeyecek işler yapabilme
Güvenlik	İşin kişiye kalıcı bir iş sağlayabilme şansı
Sosyal Hizmet	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı
Otorite	Başkalarına gerekeni söyleme şansı
Yetenek Kullanımı	Kişilerin yeteneklerini kullanabileceği işler yapma şansı
Sorumluluk	Kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü
Başarı	Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi
Yaratıcılık	Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı

Ölçeğin dış kaynaklı doyum boyutlarının içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler Tablo 2.5’de gösterilmiştir:

Tablo 2.5 *Dış Kaynaklı Doyumu Ölçmek İçin Kullanılan Boyutlar*

Boyutlar	İlgili Maddeler
İlerleme	İşinde ilerleyebilme şansı
Şirket Politika ve Uygulamaları	Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli
Çalışanlar	Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli
İtibar Edilme	İyi bir iş karşılığı kişinin aldığı ödül
Çalışma Ortamı	Çalışma koşulları
Bedel	Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para
Yönetim	Üstün çalışanları yönetim biçimi
Teknik Yönetim	Üstün karar verme yetkisi

2.4 Verilerin Toplanması

Bu çalışmada “Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği”, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve Demografik Bilgi Formu aynı kişilere uygulanmıştır.

Bireysel ya da grup halinde kolayca uygulanıp, değerlendirilebilen ölçeklerin, yönerge ve araştırmanın amacının net bir şekilde anlatılabilmesi için bireysel olarak uygulanmasına karar verilmiştir.

Uygulama için; öğretmenlerin ofislerine gidilerek; çalışmanın amacı anlatılmıştır. Çalışmanın, TC Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Programı kapsamında yürütülen Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütüldüğü, yöneticilerin çalışmayla birlikte hiç bir ilişkilerinin olmadığı ve bireysel sonuçların hiç bir şekilde paylaşılmayacağı ifade edilmiştir.

Uygulamanın amacına ulaşması ve çalışanların soruları samimiyetle, savunmasız ve kaygı duymadan cevaplandırmalarını kolaylaştırmak amacıyla envanterlere isim yazılması istenmemiştir. Yanıtların gizli tutulacağı, verilerin

araştırma amaçlı kullanılacağı, bireysel sonuçların uygulayıcı dışında kimse tarafından incelenmeyeceği, kurum içinde ya da dışında herhangi bir kişiyle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir.

Anket formlarına isim ya da numara konulmamış, hiç bir işaretleme yapılmamıştır.

Uygulamaların, katılımcıların hazır oldukları bir zaman diliminde yapılması istenmiş ve ölçeklerin cevaplandırılmasında herhangi bir zaman kısıtlamasına gidilmemiştir.

Her bir ölçeğin başında soruların nasıl cevaplandırılacağı birer paragraflık yönerge ile belirtilmiştir. Cevaplanan anket formlarının, öğretmen çalışma odasında bulunan araştırmacıya ait posta kutusuna bırakılması istenmiştir. Katılımcıların bir kısmı anket formlarını elden teslim ederken, bir kısmı da posta kutusuna bırakmayı tercih etmiştir.

70 anket formu çoğaltılarak dağıtılmış, bunların 58 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Geri dönüş süresi, 45 dakika ile 28 gün arasında değişen anket formlarının, geri dönüş oranı % 82, 86' dır.

2.5 Veri Çözümleme Yöntemleri

Çalışmada katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan elde edilen veriler, Sosyal Bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirmesinde Pearson (r) Korelasyon Analizi, Bağımsız t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Pearson (r) Korelasyon Analizi; iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bir değişkenin değerinin yükselirken, diğer değişkenin de değerinin yükselmesi pozitif korelasyona, bir değişkenin değerinin düşerken, diğer

değişkenin de değerinin düşmesi negatif korelasyona işaret etmektedir. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 aralığında değişmektedir (Karasar, 2000:218-219).

ANOVA; normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. Grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştıran ANOVA'da karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda sonucun da anlamlı olduğu ifade edilir (Özdamar, 1999; Akt. Tengilimoğlu, 2005a:36-37; Toker, 2007:98).

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon Analizi, bağımlı değişkenlerle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Regresyon analizi, tahmin edici değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına ve tahmin edici değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir (Büyüköztürk, 2002; Akt. Tengilimoğlu, 2005a).

BÖLÜM III

Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisinin sorgulandığı araştırmanın bu bölümünde, verilerin istatistiki analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

3.1 Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Araştırmanın yapıldığı zaman diliminde araştırma evreni 207 kişiden oluşmaktaydı. Üzerinde çalışılan grubun özelliklerinin ayrıntılarıyla bilinmesinin, araştırmanın sonuçları genellenirken fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırmanın çalışma evreninde yer alan çalışanların, bölüm ve cinsiyetlerine ait frekans dağılımları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 *Araştırmanın Çalışma Evrenine Ait Frekanslar*

Bölüm Adı	Cinsiyet		Toplam	Yüzdelerik Oran
	Kadın	Erkek		
Sanat	17	2	19	9,2
Bilgisayar	5	3	8	3,9
Rehberlik	12	3	15	7,3
Ana Sınıfı	4	-	4	1,9
Matematik	10	5	15	7,3
Beden Eğitimi	4	7	11	5,3
Fen	14	4	18	8,7
2. Yabancı Dil	7	3	10	4,8
Sosyal	14	12	26	12,6
Türkçe	16	5	21	10,1
Sınıf Öğretmenliği	33	1	34	16,4
Yurtiçi Üniversite	3	-	3	1,4
Danışmanlık				
Yurtdışı Üniversite	2	-	2	1,0
Danışmanlık				
İngilizce	20	1	21	10,1
Toplam	161	46	207	100,00

Araştırmanın 58 kişiden oluşan örneğine ait yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, gelir, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, yöneticiyle çalışma yılı ve değerlendirilen yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımlar aşağıda sunulmuştur:

Araştırmaya katılan deneklerin, yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.2’de verilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 37,9’unu 24-34 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.2 *Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı*

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
25-34	22	37,9
35-44	16	27,6
45-60	20	34,4
Toplam	58	100

Deneklerin, cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 3.3’de gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 67,2’si kadın, %32,8’i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.3 *Deneklerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı*

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	39	67,2
Erkek	19	32,8
Toplam	58	100

Deneklerin, medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 72,4’ü evli, %22,4’ü bekar kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.4 *Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı*

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	42	72,4
Bekar	16	27,6
Toplam	58	100

Deneklerin, meslekteki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 3.5’de gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 25.8’i 21-30 yıl, % 10.3’ü ise 31-50 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.5 *Deneklerin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı*

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-10	18	31,0
11-20	19	32,7
21-30	15	25,8
31-50	6	10,3
Toplam	58	100,0

Deneklerin, gelir durumlarına göre dağılımı Tablo 3.6’da gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 51.7’si 2000-2999 YTL gelire sahiptir. Aylık gelir düzeyleri 1000-1999 YTL ve 4000-4999 YTL olanların yüzdeler oranları ise birbirlerine eşittir.

Tablo 3.6 *Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı*

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde
1000-1999	14	24,1
2000-2999	30	51,7
3000-3999	12	20,7
4000-4999	2	3,4
Toplam	58	100,0

Deneklerin, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 70,7’si ön lisans ve lisans, % 29,3 ‘ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.7 *Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Ön Lisans-Lisans	41	70,7
Yüksek Lisans-Doktora	17	29,3
Toplam	58	100,0

Deneklerin, kurumdaki çalışma yılına göre dağılımı Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 43,1 ‘i 5-9 yıl, % 27,6 ‘sı ise 1-4 yıl aralıklarında çalışmakta olan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.8 *Deneklerin Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı*

Kurumdaki çalışma yılı	Frekans	Yüzde
1-4	16	27,6
5-9	25	43,1
10-19	17	29,3
Toplam	58	100,0

Deneklerin, değerlendirdikleri yöneticiyle birlikte çalışma yılına göre dağılımı, Tablo 3.9’da gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere deneklerin % 51,8 ‘i 1-4 yıl, % 3,4’ü ise 10-14 yıl aralıklarında yöneticileriyle birlikte çalışmaktadır.

Tablo 3.9 *Deneklerin Değerlendirileni Yöneticiyle Birlikte Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı*

Yöneticiyle Birlikte Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1-4	30	51,8
5-9	26	44,8
10-14	2	3,4
Toplam	58	100,0

Değerlendirilen yöneticilerin, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.10’da gösterilmiştir. Tablodan görüleceği üzere değerlendirilen yöneticilerin % 56,9’u lisans, % 10,3 ‘ü ise doktora yapmış kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.10 *Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı*

Yöneticinin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisans	33	56,9
Yüksek Lisans	19	32,8
Doktora	6	10,3
Toplam	58	100,0

3.2 Liderlik Değişkenine Ait T Testi Sonuçları

Elde edilen verilerin değerlendirmesi sonucunda; deneklerin, yöneticileri daha çok işgören odaklı olarak algıladığı, değişim odaklı liderlik algısının ise en düşük seviyede kaldığı bulunmuştur. Liderlik değişkenine ait t Testi sonuçları, Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11 *Liderlik Değişkenine Ait T Testi Sonuçları*

Doyum Alanı	N	Serbestlik Derecesi	Ortalama	Std sapma	t	P	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
İşgören Odaklı Liderlik	58	57	50,6034	10,79301	35,707	.000	47,7656	53,4413
Üretim Odaklı Liderlik	58	57	41,1207	7,62746	41,058	.000	39,1152	43,1262
Değişim Odaklı Liderlik	58	57	36,1897	7,15850	38,501	.000	34,3074	38,0719

3.3 İş Doyumu Değişkenine Ait T Testi Sonuçları

Genel İş Doyum puanı 69,95 olarak hesaplanan grubun normal iş doyum puanına sahip olduğu bulunmuştur. İş doyumunu değişkenine ait t Testi sonuçları Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12 İş Doyumu Değişkenine Ait T Testi Sonuçları

Doyum Alanı	N	Serbestlik Derecesi	Ortalama	Std sapma	t	P	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
İçsel Doyum	58	57	44,60345	7,18414	47,283	.000	42,7145	46,4924
Dışsal Doyum	58	57	25,34483	5,90733	32,675	.000	23,7916	26,8981
Genel Doyum	58	57	69,94828	11,96841	44,510	.000	66,8013	73,0952

3.4 Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson (r) Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki Pearson (r) korelasyon analiziyle yapılmıştır. Uygulanan envanterlerin alt boyutlarından işgören odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında, sırasıyla $r=.293$, $P<.01$; $r=.557$ $P<.01$; $r=.451$, $P<.01$; üretim odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında, sırasıyla $r=.215$; $r=.464$ $P<.01$; $r=.358$ $P<.01$; değişim odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında, sırasıyla $r=.289$, $P<.01$; $r=.610$, $P<.01$; $r=.668$, $P<.01$ oranlarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişki Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13 İş Doyumu ve Liderlik Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
İşgören Odaklı Liderlik (1)	1	.654**	.825**	.293*	.557**	.451**
Üretim Odaklı Liderlik (2)		1	.683**	.215	.464**	.358**
Değişim Odaklı Liderlik (3)			1	.289*	.610**	.668**
İçsel Doyum (4)				1	.557**	.451**
Dışsal Doyum (5)					1	.451**
Genel Doyum (6)						1

(** $P<.01$, * $P<.05$)

3.5 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.918; P=.587; P>.05). İşgören odaklı liderlik ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.14’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	57,741	27	2,139	.918	.587
Grupiçi	69,914	30	2,330		
Toplam	127,655	57			

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P<.05; P=.0.40).Ortalama değerlere bakıldığında; erkeklerin işgören odaklı liderlik algı puanlarının, kadınların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.İşgören odaklı liderlik ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.15’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	48,8718	10,31907	1,65237	-1,784,	.080
Erkek	19	54,1579	11,14681	2,55725	-1,736	.092

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,011; P=.486; P>.05). İşgören odaklı liderlik ile medeni durum arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	8,945	27	.331	1,011	.486
Grupiçi	9,831	30	.328		
Toplam	18,776	57			

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,393; P=.188; P>.05). İşgören odaklı liderlik ile mesleki kıdem arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	122,172	27	4,525	1,393	.188
Grupiçi	97,414	30	3,247		
Toplam	219,586	57			

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.789; P=.732; P>.05). İşgören odaklı liderlik ile gelir durumları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	14,086	27	.522	.789	.732
Grupiçi	19,845	30	.662		
Toplam	33,931	57			

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.473; P=.974; P>.05). İşgören odaklı liderlik ile eğitim durumu arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.19’de gösterilmiştir.

Tablo 3.19 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	5,706	27	.211	.473	.974
Grupiçi	13,414	30	.447		
Toplam	19,121	57			

İşgören odaklı liderlik algısının deneklerin kurumdaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,481$; $P>.05$). İşgören odaklı liderlik ile deneklerin kurumdaki çalışma yılları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	31,772	27	1,177	1,481	.148
Grupiçi	23,831	30	.794		
Toplam	55,603	57			

İşgören odaklı liderlik algısının değerlendirilen yöneticilerin eğitimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.587$; $P=.654$; $P>.05$). İşgören odaklı liderlik ile değerlendirilen yöneticilerin eğitimi arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21 *İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	11,517	27	.427	.858	.654
Grupiçi	14,914	30	.497		
Toplam	26,431	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.683; P=.821; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile deneklerin yaşları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	36,372	21	1,732	.683	.821
Grupiçi	91,283	36	2,536		
Toplam	127,655	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P=0,1845 ; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.23’de gösterilmiştir.

Tablo 3.23 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	40,4872	7,65325	1,22550	-.905	.369
Erkek	19	42,4211	7,6108	1,74603	-.907	.371

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.852; P=.698; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile deneklerin medeni durumları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	5,993	21	.285	.804	.698
Grupiçi	12,783	36	.355		
Toplam	18,776	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.581; P=.905; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile deneklerin mesleki kıdemleri arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.25’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	55,586	21	2,647	.581	.905
Grupiçi	164,000	36	4,556		
Toplam	219,586	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.303; P=.997; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile deneklerin mesleki kıdemleri arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	5,098	21	.243	.303	.997
Grupiçi	28,833	36	.801		
Toplam	33,931	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.714; P=.792; P>.05). Üretim odaklı liderlik ile deneklerin eğitim durumları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.27’de gösterilmiştir.

Tablo 3.27 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	5,621	21	.268	.714	.792
Grupiçi	13,500	36	.375		
Toplam	19,121	57			

Üretim odaklı liderlik algısının deneklerin kurumdaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.847$; $P=.650$; $P>.05$). Üretim odaklı liderlik algısı ile deneklerin kurumdaki çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo 3.28 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	18,387	21	.876	.847	.650
Grupiçi	37,217	36	1,034		
Toplam	55,603	57			

Üretim odaklı liderlik algısının değerlendirilen yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,037$; $P=.449$; $P>.05$). Üretim odaklı liderlik algısı ile değerlendirilen yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.29’da gösterilmiştir.

Tablo 3.29 *Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	9,964	21	.474	1,037	.449
Grupiçi	16,467	36	.457		
Toplam	26,431	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,400; P=.183; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.30’da gösterilmiştir.

Tablo 3.30 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	64,405	21	2,684	1,400	.183
Grupiçi	63,250	36	1,917		
Toplam	127,655	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P<.05; P=.0.010). Ortalama değerlere bakıldığında; erkeklerin değişim odaklı liderlik algı puanlarının, kadınların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlik ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.31’de gösterilmiştir.

Tablo 3.31 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	34,6923	6,67341	1,06860	-2,373	.021
Erkek	19	39,2632	7,30937	1,67688	-2,299	.028

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.999; P=.493; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile medeni durum arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.32’de gösterilmiştir.

Tablo 3.32 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	7,901	24	.329	.999	.493
Grupiçi	10,875	33	.330		
Toplam	18,776	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,134; P=.122; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile mesleki kıdem arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.33’de gösterilmiştir.

Tablo 3.33 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	133,545	24	5,564	2,134	.122
Grupiçi	86,042	33	2,607		
Toplam	219,586	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,424; P=.171; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile gelir arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.34’de gösterilmiştir.

Tablo 3.34 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	17,264	24	.719	1,424	.171
Grupiçi	16,667	33	.505		
Toplam	33,931	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,033; P=.458; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile eğitim durumu arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.35’de gösterilmiştir.

Tablo 3.35 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	8,204	24	.342	1,033	.458
Grupiçi	10,917	33	.331		
Toplam	19,121	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,105; P=.389; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile, kurumda çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.36’da gösterilmiştir.

Tablo 3.36 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	24,770	24	1,032	1,105	.389
Grupiçi	30,833	33	.934		
Toplam	55,603	57			

Değişim odaklı liderlik algısının deneklerin değerlendirdikleri yöneticilerin eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,820; P=.055; P>.05). Üretim odaklı liderlik algısı ile deneklerin değerlendirdikleri yöneticilerin eğitimleri arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.37’de gösterilmiştir.

Tablo 3.37 *Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	15,056	24	.627	1,820	.055
Grupiçi	11,375	33	.345		
Toplam	26,431	57			

3.6 İş Doyumu ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.890$; $P>.05$). İçsel doyum ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.38'da gösterilmiştir.

Tablo 3.38 *İçsel Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	278,697	6	46,450	.890	.510
Grupiçi	2663,182	51	52,219		
Toplam	2941,879	57			

Deneklerin içsel doyum puanlarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($P=.0.84$; $P>.05$). İçsel doyum puanları ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.39'de gösterilmiştir.

Tablo 3.39 *İçsel Doyum Puanları İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	43,6923	7,19705	1,15245	-1,395	.168
Erkek	19	46,4737	6,97112	1,59928	-1,411	.167

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.320$; $P>.05$). İçsel doyum ile medeni durum arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.40'da gösterilmiştir.

Tablo 3.40 *İçsel Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	33,863	2	16.931	.320	.727
Grupiçi	2908,016	55	52,873		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.178$; $P>.05$). İçsel doyum ile mesleki kıdem arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.41'de gösterilmiştir.

Tablo 3.41 *İçsel Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	474,601	8	59,325	1,178	.331
Grupiçi	2467,278	49	50,353		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2.891; P<.05). İçsel doyum ile gelir arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.42'de gösterilmiştir.

Tablo 3.42 İçsel Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	407,132	3	135,711	2,891	.044
Grupiçi	2534,748	54	46,940		
Toplam	2941,879	57			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla varyansların homojen olması durumunda kullanılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre, gelir düzeyi 1000-1999 YTL ile 2000-2999 YTL arasında olanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t_{1-j}=-5,90952; P<.05$). Yapılan analizde gelir düzeyi 2000-2999 YTL arasında olanların, gelir düzeyi 1000-1999 YTL arasında olanlardan daha yüksek içsel iş doyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiş; diğer alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P>.05$). Tukey HSD analizi sonuçları Tablo 3.43'de gösterilmiştir.

Tablo 3.43 İçsel Doyum Puanlarının Gelir Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları

(I) gelir	J) gelir	(I-J)	Std. Hata	P	95% Güvenlik Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1000-1999	2000-2999	-5,90952(*)	2,21754	.048	-11,7880	-.0311
	3000-3999	-5,80952	2,69527	.149	-12,9544	1,3353
	4000-4999	.35714	5,17907	1,000	-13,3719	14,0862
2000-2999	1000-1999	5,90952(*)	2,21754	.048	.0311	11,7880
	3000-3999	.10000	2,34015	1,000	-6,1034	6,3034
	4000-4999	6,26667	5,00345	.597	-6,9969	19,5302
3000-3999	1000-1999	5,80952	2,69527	.149	-1,3353	12,9544
	2000-2999	-10000	2,34015	1,000	-6,3034	6,1034
	4000-4999	6,16667	5,23274	.643	-7,7047	20,0380
4000-4999	1000-1999	-.35714	5,17907	1,000	-14,0862	13,3719
	2000-2999	-6,26667	5,00345	.597	-19,5302	6,9969
	3000-3999	-6,16667	5,23274	.643	-20,0380	7,7047

* P<.05

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.482; P>.05). İçsel doyum ile eğitim durumu arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.44'de gösterilmiştir.

Tablo 3.44 *İçsel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	76,660	3	25,553	.482	.696
Grupiçi	2865,219	54	53,060		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1.051; P>.05). İçsel doyum ile kurumdaki çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.45'de gösterilmiştir.

Tablo 3.45 *İçsel Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	11,720	3	3.907	.072	.975
Grupiçi	2930,160	54	54,262		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un yöneticinin eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.051$; $P>.05$). İçsel doyum ile yöneticinin eğitimi arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.46'da gösterilmiştir.

Tablo 3.46 *İçsel Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	99,847	2	49,924	.966	.387
Grupiçi	2842,032	55	51,673		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından içsel doyum'un yöneticiyle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticiyle çalışma yılı gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.381$; $P>.05$). İçsel doyum ile yöneticiyle çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.47'de gösterilmiştir.

Tablo 3.47 *İçsel Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	196,359	9	21,818	.381	.938
Grupiçi	2745,521	48	57,198		
Toplam	2941,879	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.891; P>.05). Dışsal doyum ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.48'de gösterilmiştir.

Tablo 3.48 *Dışsal Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	188,682	6	31,447	.891	.509
Grupiçi	1800,422	51	35,302		
Toplam	1989,103	57			

Dışsal doyum puanlarının deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P<.05; P=.042). Ortalama değerlere bakıldığında erkeklerin dışsal doyum puanlarının, kadınlarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Dışsal doyum puanları ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.49'de gösterilmiştir.

Tablo 3.49 *Dışsal Doyum Puanları İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	24,4103	5,86119	.93854	-1,758	.084
Erkek	19	27,2632	5,67492	1,30192	-1,778	.084

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.134$; $P>.05$). Dışsal doyum ile medeni durum arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.50'de gösterilmiştir.

Tablo 3.50 *Dışsal Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	9,629	2	4,815	.134	.875
Grupiçi	1979,474	55	35,990		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.809$; $P>.05$). Dışsal doyum ile mesleki kıdem arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.51'de gösterilmiştir.

Tablo 3.51 *Dışsal Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	232,117	8	29,015	.809	.598
Grupiçi	1756,986	49	35,857		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1.176; P>.05). Dışsal doyum ile gelir arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.52'de gösterilmiştir.

Tablo 3.52 *Dışsal Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	173,142	3	57,714	1,716	.175
Grupiçi	1815,962	54	33,629		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.623; P>.05). Dışsal doyum ile eğitim durumu arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.53'de gösterilmiştir.

Tablo 3.53 *Dışsal Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	66,511	3	22,170	.623	.603
Grupiçi	1922,592	54	35,604		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.541$; $P>.05$). Dışsal doyum ile kurumdaki çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.54'de gösterilmiştir.

Tablo 3.54 *Dışsal Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	58,006	3	19,335	.541	.656
Grupiçi	1931,098	54	35,761		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum'un yöneticinin eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4.292$; $P>.05$). Dışsal doyum ile yöneticinin eğitimi arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.55'de gösterilmiştir.

Tablo 3.55 *Dışsal Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	268,510	2	134,255	4,292	.019
Grupiçi	1720,593	55	31,284		
Toplam	1989,103	57			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla varyansların homojen olması durumunda kullanılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında olanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t_j = 4,55502$; $P < .05$). Yapılan analizde eğitim düzeyi lisans seviyesinde olanların, eğitim düzeyi yüksek lisans seviyesinde olanlardan daha yüksek dışsal iş doyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiş; diğer alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P > .05$). Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 3.56’da gösterilmiştir.

Tablo 3.56 *Dışsal Doyum’un Yöneticinin Eğitimi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları*

	(I) Yöneticinin Eğitimi	(J) Yöneticinin (I-J) Eğitimi	Standart Hata	P	95% Güvenlik Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lisans	Yüksek lisans	4,55502(*)	1,61074	.018	.6752	8,4349
	Doktora	-.18182	2,48232	.997	-6,1611	5,7975
Yüksek lisans	Lisans	-4,55502(*)	1,61074	.018	-8,4349	-.6752
	Doktora	-4,73684	2,61924	.176	-11,0459	1,5723
Doktora	Lisans	.18182	2,48232	.997	-5,7975	6,1611
	Yüksek lisans	4,73684	2,61924	.176	-1,5723	11,0459

* $P < .05$

İş doyumunun alt boyutlarından dışsal doyum’un yöneticiyle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticiyle çalışma yılı gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = .327$; $P > .05$). Dışsal doyum ile yöneticiyle çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.57’de gösterilmiştir.

Tablo 3.57 *Dışsal Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları*

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	114,795	9	12,755	.327	.962
Grupiçi	1874,308	48	39,048		
Toplam	1989,103	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.949$; $P>.05$). Genel doyum ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.58'de gösterilmiştir.

Tablo 3.58 Genel Doyum İle Yaş Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	820,181	6	136,697	.949	.469
Grupiçi	7344,664	51	144,013		
Toplam	8164,845	57			

Deneklerin genel doyum puanlarının deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P<.05$; $P=.046$). Ortalama değerlere bakıldığında erkeklerin genel doyum puanlarının, kadınlarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel doyum puanları ile cinsiyet arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 3.59'de gösterilmiştir.

Tablo 3.59 Genel Doyum Puanları İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std sapma	Std. Hata	t	P
Kadın	39	68,1026	11,96001	1,91513	-1,711	.093
Erkek	19	73,7368	11,36194	2,60661	-1,742	.090

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.235$; $P>.05$). Genel doyum ile medeni durum arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.60'da gösterilmiştir.

Tablo 3.60 Genel Doyum İle Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	69,123	2	34,562	.235	.792
Grupiçi	8095,722	55	147,195		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.070$; $P>.05$). Genel doyum ile mesleki kıdem arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.61'de gösterilmiştir.

Tablo 3.61 Genel Doyum İle Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	1214,302	8	151,788	1,070	.399
Grupiçi	6950,543	49	141,848		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2.423; P>.05). Genel doyum ile gelir arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.62'de gösterilmiştir.

Tablo 3.62 Genel Doyum İle Gelir Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	968,821	3	322,940	2,423	.076
Grupiçi	7196,024	54	133,260		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=.542; P>.05). Genel doyum ile eğitim durumu arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.63'de gösterilmiştir.

Tablo 3.63 Genel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	238,612	3	79,537	.542	.656
Grupiçi	7926,232	54	146,782		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışma yıl gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=.262$; $P>.05$). Genel doyum ile yaş arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.64'de gösterilmiştir.

Tablo 3.64 Genel Doyum İle Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	117,029	3	39,010	.262	.853
Grupiçi	8047,816	54	149,034		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un yöneticinin eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2.456$; $P>.05$). Genel doyum ile yöneticinin eğitimi arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.65'de gösterilmiştir.

Tablo 3.65 Genel Doyum İle Yöneticinin Eğitimi Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	669,349	2	334,674	2,456	.095
Grupiçi	7495,496	55	136,282		
Toplam	8164,845	57			

İş doyumunun alt boyutlarından genel doyum'un yöneticiyle çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticiyle çalışma yılı gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2.423; P>.05). Genel doyum ile yöneticiyle çalışma yılı arasındaki ANOVA sonuçları Tablo 3.66'da gösterilmiştir.

Tablo 3.66 Genel Doyum İle Yöneticiyle Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	p
Gruplararası	319,148	9	35,461	.217	.991
Grupiçi	7845,697	48	163,452		
Toplam	8164,845	57			

3.7 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile İş Doyumu Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

İşgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda işgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur (B=.293; P=0,26; P<.05). İşgören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.67'de gösterilmiştir.

Tablo 3.67 İçsel İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
İşgören odaklı lider	34.735 .195	4.399 .085	.293	7.897 2.293	.000 .026

Üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olmadığı bulunmuştur (B=.215; P=.104; P>.05). Üretim odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.68’de gösterilmiştir.

Tablo 3.68 *İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Üretim odaklı lider	36.261 .203	5.139 .123	.215	7.056 1.651	.000 .104

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda işgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur (B=.289; P=.028; P<.05). Değişim odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.69’da gösterilmiştir.

Tablo 3.69 *İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Değişim odaklı lider	34.105 .203	4.735 .128	.289	7.203 2.260	.000 .028

İşgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda işgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=557$; $P=.000$; $P<.05$). İşgören odaklı liderlik tarzı ile dışsal doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.70’de gösterilmiştir.

Tablo 3.70 *Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
İşgören odaklı lider	9.913 .305	3.141 .061	.557	3.156 5.021	.003 .000

Üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=.464$; $P=.000$; $P<.05$). Üretim odaklı liderlik tarzı ile dışsal doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.71’de gösterilmiştir.

Tablo 3.71 *Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Üretim odaklı lider .359	10.569 .092	3.833	.464	2.757 3.919	.008 .000

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=.610$; $P=.000$; $P<.05$). Değişim odaklı liderlik tarzı ile dışsal doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.72’da gösterilmiştir.

Tablo 3.72 *Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Değişim odakli lider	7.129 .503	3.223 .087	.610	2.212 5.760	.031 .000

İşgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda işgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=.451$; $P=.000$; $P<.05$). İşgören odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.73’de gösterilmiştir.

Tablo 3.73 *Genel İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
İşgören odakli lider	44.648 .500	6.841 .132	.451	6.526 3.780	.000 .000

Üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=.358$; $P=.006$; $P<.05$). Üretim odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.74’de gösterilmiştir.

Tablo 3.74 Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Üretim odaklı lider	46.830 .562	8.185 .196	.358	5.722 2.872	.000 .006

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde seviyesinde etkisinin olduğu bulunmuştur ($\beta=.475$; $P=.000$; $P<.05$). Değişim odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.75’de gösterilmiştir.

Tablo 3.75 Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Belirleme Katsayısı		Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Değişim odaklı lider	41.234 .793	7.253 .197	.475	5.685 4.035	.000 .000

BÖLÜM IV

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar, benzer araştırmalarda elde edilen bulgular, karşılaştırmaları ve ilgili önerilere yer verilmektedir.

Bu tez çalışmasında yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma Türkiye'nin önde gelen eğitim kurumlarından birisinde gerçekleştirilmiş; 58 öğretmen ve yöneticiye ait veriler değerlendirilmiştir. Bu amaçla öncelikle çalışanların yöneticilerinin yönetim ve liderlik anlayışlarını nasıl algıladıkları saptanmış, ardından iş doyum düzeyleri tespit edilerek yönetim ve liderlik anlayışının iş doyum üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu araştırma daha çok Batılı ülkelerde ele alınan liderlik ve yöneticilik olgularını, ülkemizde, özel eğitim kurumlarında inceleyerek alana katkı sağlamıştır.

Bu bağlamda yürütülen bu tez çalışmasında; öncelikle çalışanların yöneticileriyle ilgili algıladıkları yönetim ve liderlik tarzları belirlenmiş, ardından çalışanların iş doyum düzeyleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının yordanmasına yönelik olarak yapılan pek çok çalışma; yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki kıdem, aylık gelir durumu, eğitim durumu, branş, kaç yıldır aynı kuruluştaki çalışıldığı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin branşı ve yöneticiyle kaç yıldır birlikte çalışıldığının, çalışanların liderlik algısını etkilediğini göstermektedir. Yürütülen bu tez çalışmasında cinsiyete göre iş gören ve değişim odaklı liderlik algısının farklılaştığını, erkeklerin bahsedilen liderlik tarzlarını algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

İş doyum düzeyinin yordanmasına yönelik olarak yapılan pek çok çalışma; yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki kıdem, aylık gelir durumu, eğitim durumu, branş, kaç yıldır aynı kuruluştaki çalışıldığı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin branşı ve yöneticiyle kaç yıldır birlikte çalışıldığının, çalışanların iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular; iş doyumunun boyutlarından içsel doyumun aylık gelir düzeyine, dışsal doyumun cinsiyet ve yöneticinin eğitimine, genel doyumun ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yarattığını göstermektedir; diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmada, elde edilen bulguların bir kısmı, literatürde rastlanan bir çok araştırmanın sonuçlarıyla örtüşürken; bir kısım bulgular literatürden farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Araştırmada öncelikle yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki sınanmış, bu değişkenler arasında pozitif yönde yüksek puan aralığında ilişki olduğu saptanmış ve “Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bulunan bu sonuçlar literatürde yer alan Baird ve Deibolt (1976; Akt. Fako, 2000), Childers, Dubinsky ve Skinner, Holdnak, Hars ve Bushardt (1993; Akt. Pool, 1997:273), Tengilimoğlu 2005b:48 çalışmalarından elde edilen sonuçlarla örtüşmekte ve yazarların çalışmalarını desteklemektedir.

Bu bağlamda; Tengilimoğlu (2005a:23-45) tarafından, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 kurumdan toplam 596 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, iş doyumunu ve liderlerin davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Erdil ve diğerleri (2004:17-26) tarafından Konya’da 37 farklı firmadan 192 kişiyle yapılan yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusuyla iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçlarına göre; yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusunun çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu yönde katkı sağladığı bulunmuştur.

Akdoğan (2002) tarafından Deniz Harp Okulu'nda görev yapan 63 öğretim elemanı ile yapılan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının iş doyumları ile algıladıkları liderlik davranışı arasında dönüştürücü liderlik boyutunda pozitif, sürdürümcü liderlik boyutunda negatif ilişki bulunurken, serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ise, bir ilişki bulunamamıştır.

Childers, Dubinsky ve Skinner (1990) yaptıkları çalışmada algılanan liderlik tarzı ve iş doyumunu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Akt. Pool, 1997:273). Liderlik algısı ve iş doyumunu boyutlarındaki ilişki araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Holdnak, Hars ve Bushardt (1993) liderlerin davranış tarzlarıyla iş doyum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında liderlik tarzının olumlu olması halinde iş doyumunun pozitif olacağını, liderlik tarzının olumsuz olması halinde ise, iş doyumunun negatif olacağını ileri sürmüşlerdir (Akt. Pool, 1997:273). Bu bağlamda çalışmalar yapan Draffe ve Kossen'e (1998) göre, kötü yönetim çalışanı mutsuz ve doyumsuz yaptığı ifade edilmektedir (Akt. Önen ve Tüzün 2005:42).

Loftis (1964) öğretmenlerin iş doyumlarıyla yöneticilerinin davranışları arasında bağlamsal bir ilişkiden söz ederken; Lipsitz' e (1964) göre; tekrarlı, heyecan vermeyen işlerde çalışan insanların en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları ve politik olarak radikal uçlarda bulunabilecekleri ileri sürülmüştür (Akt. Robinson, Connors ve Whitacre, 1966).

Erdoğan'a (1996) göre; üstlerin işin yürütülmesi esnasında çalışanlara tanıdıkları serbestiyet ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler; çalışanları işe bağlayan ve doyum sağlayan önemli unsurlardan birisidir (Akt. Sun, 2002; Tengilimoğlu, 2005a). Epitropaki ve Martin de (2004) yaptıkları çalışmada olumlu davranışların liderlik algısına yön verdiğini ve yöneticide görülen bu özelliklerin çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve verimlilikleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt. Türetgen, 2005:49).

Görüldüğü üzere liderlik ve iş doyumunun önemi ve birbiriyle olan ilişkisi pek çok çalışma sonucunda bulgulanmış, yapılan bu tez çalışmasıyla da desteklenmiştir.

Bu araştırmada farklı liderlik tarzlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin sınanması amacıyla yapılan analizler sonucunda; liderlik ve yöneticilik tarzlarının iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgulanmış ve “Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışı, çalışanların iş doyumunu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Bulunan bu sonuçlar, literatürde yer alan Aiken, Smiths, Lollar (1972:65-73), Cooper ve diğerleri (1989; Akt. Tengilimoğlu, 2005a:25), Erdil ve diğerleri (2004:17-26), Holdnak, Hars ve Bushardt (1993; Akt. Pool, 1997:273), Karaduman (2002 Akt. Tengilimoğlu, 2005a:29), Luthans (1973; Akt. Erdil ve diğerleri, 2004:19), Mitchell ve Larson (1983, Akt. Erdil ve diğerleri, 2004:19), Pool (1997), Şahin ve Batugün (1997; Akt. Tengilimoğlu, 2005a:25), Toplu (1998; Akt. Tengilimoğlu, 2005a:25), Vecchio ve Boatwright’ın (2002; Akt. Özmen, 2005:2) araştırmalarından elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Türetgen ve Ünsal (2005) tarafından yöneticilerin kullandıkları güç tarzlarının astların liderlik algısı ve yöneticiden duydukları memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan ve çeşitli sektörlerden 200 beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre; liderlik algısı ve yöneticiden duyulan memnuniyet üzerinde zorlayıcı güç tarzının etkisiz, meşru ve pekiştirici güç tarzlarının ise, anlamlı düzeyde etkili olduğu; güç tarzlarının astların liderlik algıları ve yöneticilerinden duydukları memnuniyet üzerindeki etkisinde, yöneticinin cinsiyetinin anlamlı bir etkisi olmadığı da belirlenmiştir.

Bu araştırmanın bir diğer amacı da farklı liderlik tarzlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemektir.

Yapılan çalışma sonucunda, farklı liderlik tarzlarının iş doyum düzeyi üzerindeki etkisinin de farklı olacağı düşüncesinden yola çıkılarak kurulan; işgören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel, dışsal ve genel doyum düzeylerinde çok

önemli bir etkiye sahip olacağı yönünde bir bulguya rastlanmamış olup “İşgören odaklı liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanların içsel iş doyumunu üretim ve değişim odaklı liderlik tarzına sahip yöneticilerden daha fazla etkilemektedir.”, “İşgören odaklı liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanların dışsal iş doyumunu üretim ve değişim odaklı liderlik tarzına sahip yöneticilerden daha fazla etkilemektedir.”, “İşgören odaklı liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanların genel iş doyumunu üretim ve değişim odaklı liderlik tarzına sahip yöneticilerden daha fazla etkilemektedir.” hipotezleri ret edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular Tengilimoğlu (2005a:42) tarafından yapılan çalışmadaki bulgularla örtüşmekte ve yazarın çalışmasını desteklemektedir.

Yapılan pek çok araştırma kötü yönetimin, çalışanların iş doyum düzeyini olumsuz yönde etkilerken adil ve demokratik bir yönetimin çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Driscoll (1978) tarafından yapılan çalışmada, demokratik yönetim tarzının sergilendiği ortamda astların işlerinden daha fazla doyum sağladıkları ve yöneticilere duydukları güven oranında işlerinden memnun oldukları bulunmuştur (Akt. Türetgen, 2005:47). Benzer bulgular Drafke ve Kossen (1998) tarafından yürütülen çalışmalarda da bulgulanmıştır (Akt. Önen ve Tüzün, 2005:42). Yürütülen tez çalışması, bu yönüyle bahsedilen araştırmaları desteklemektedir.

Luthans’a (1973) ve Mitchell ve Larson’a göre (1983) yönetimin çalışanlara karşı tutumu, oluşturulan kuralların uygulama şekli ve çalışılan ortamın fiziki durumunun çalışanların iş doyumlarını etkilediği ve yönetimin personeli desteklemesi ve katkıda bulunmasının çalışanların iş tatminlerini arttırdığı bulgulanmıştır (Akt. Erdil ve diğerleri, 2004:19).

Pool (1997:271) tarafından yaşları 20 ile 46 arasında değişen 125 Amerikalı üzerinde iş doyumunu, liderlik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına göre; iş motivasyonu ve liderlik tarzının; iş doyumunu üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yönetim ve liderlik anlayışı ile iş doyumunu arasında elde edilen ilişki yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Karaduman (2002) ekip liderinin olumlu davranışlarının üyelerin iş doyumunu ile işe ve lidere bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Akt. Tengilimoğlu, 2005a:29). Liderlik tarzı ve iş doyumunu yürütülen araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Aksayan'a (1990) göre çağdaş yönetim kuramcıları hizmetin etkinliğini ve çalışanların iş doyumlarını arttırmaya önem vermektedirler. Bu bağlamda Cooper ve diğerleri (1989), Şahin ve Batugün (1997) ve Toplu (1998) tarafından yapılan araştırmalarda, işgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının önemli bir rol oynadığı bulgulanmıştır (Akt. Tengilimoğlu, 2005a:25). Yürütülen tez çalışmasından elde edilen sonuçlar bahsedilen araştırma sonuçlarıyla örtüşmekte ve araştırmacıların savlarını desteklemektedir.

Araştırma sonucunda her üç liderlik ve yöneticilik davranışının iş doyum düzeyi üzerinde etkisi olduğu ve aralarında farklılık olmadığı ortaya çıksa da, gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında yapılan benzer çalışmalarda işgören ve değişim odaklı yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanların daha fazla iş doyumunu sağladığı görülmüştür (Tengilimoğlu: 2005a:42).

Araştırmada elde edilen bulgulara paralel olarak; Doğan (2001) yaptığı çalışmada, liderin seçtiği uygun liderlik anlayışının çalışanların başarısında oynadığı rolü belirtmiştir (Akt. Tengilimoğlu, 2005a:27). Ross ve Offerman (1997) dönüştürücü liderlerin astlarının doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulurken; Yukl (1989) da zorlayıcı gücün örgütsel bağlılığı azaltacağını ifade etmiştir (Akt. Türetgen, 2005:49). Crist (1999) ise; yaptığı araştırmada “insana yönelik” algılanan liderlerin, “göreve yönelik” olarak algılanan kişilere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur (Akt. Akdoğan, 2002:142; Pritchett, 2006:61). Oldham ve Cummings (1996) çalışanların destekleyici bir yönetim içinde çok zor işlerde çalışıyor olsalar dahi, üretkenliklerinin devam edip, doyum düzeylerinin yüksek olduğunu bulgulamışlardır (Akt. Kim, 2002:233).

Yapılan bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan geniş kapsamlı çalışmalara temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın kısıtlılıklarından söz etmek gerekirse; ilk söylenmesi gereken kısıt katılımcı sayısının azlığıdır. Çalışmanın sadece bir eğitim kurumunda yapılmış olması genelleme şansını azaltmakla beraber, araştırmanın yapıldığı kurumun sektörde çok iyi bir konumda olması, gerek yönetsel gerekse örgütsel anlamda farklılıkları barındırması ve kurumsal kimliğinin güçlü olmasıyla bir çok kuruma önemli bir veri oluşturacağı düşünülmektedir. Benzer çalışmaların daha büyük örneklemlerde ve farklı yapılarıdaki iş kolları ve kurumlarında yapılması araştırma sonuçlarının geçerliliğini arttıracaktır. Sonraki çalışmalarda daha fazla katılımı benzer bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağı sınımalıdır.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında kadın sayısının erkeklerin sayısının iki katından fazla olduğu gözlenmektedir. Bu durum örnekleme hatasından değil, eğitim sektöründeki kadın çalışan sayısındaki fazlalıktan kaynaklanmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda eşit sayıda dağılım yapılması, cinsiyetler arasındaki farklılığın ortaya konabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Örnekleme dair aktarılması gereken bir husus da; bazı branşlarda çalışan öğretmenlerin katılımının az olmasından dolayı, branşlara dair yapılması düşünülen analizlerden vazgeçilmesidir. İlerleyen zamanlarda, bu bağlamda yapılacak araştırmalarda, farklı branşlarda öğrenim görmüş kişilerin de değerlendirilmesi önerilmektedir.

Çalışmadaki diğer bir kısıtlılık da deneklere dağıtılan envanterlerin geri dönüş süresindeki farklılıktır. Deneklerin içten cevap verebilmeleri için; süre ve mekan kısıtlamasına gidilmemiş, envanterleri hazır hissettikleri zaman diliminde evaplayarak iade etmeleri istenmiştir. Envanterler, 45 dakika ile 28 gün arasında değişen bir zaman diliminde, cevaplanarak geri verilmiştir. Bir yandan deneklerin değerlendirme anında özgür kalmaları sağlanırken, bir yandan da bu süre zarfında meydana gelebilecek olası olumsuzluklar kontrol edilememiştir

Yapılan bu çalışma kesitsel bir çalışma olup boylamsal çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Böylelikle çalışanların yöneticilerin yönetim ve liderlik

anlayışlarına yönelik algı değişimleri daha kontrollü bir şekilde ele alınıp, etkileyen unsurları daha net ortaya koyma imkanına kavuşulabilir.

Araştırmada kullanılan envanterlerden Minnesota İş Doyum Anketi bir çok araştırmada kullanılmasına rağmen, liderlik tarzının yorumlanmasında kullanılan Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği, Batılı ölçütlere göre hazırlanmış bir envanter olup, kullanımının yeni olması, araştırmanın diğer bir kısıtlılığını oluşturmaktadır.

Köklü, özel bir okulda yönetim ve liderlik anlayışı ile iş doyumunu konusunda gerçekleştirilen bu çalışmayla; yöneticilerin, yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde, çok anlamlı düzeyde etkili olduğu bir kez daha bulgulanmıştır. Bu noktadan hareketle, çalışanların iş doyum düzeylerini artırmak için, yöneticilere liderlik eğitimleri verilmesinin uygun olacağı önerilmektedir. Böylelikle yöneticilerin çalışanlarına karşı daha duyarlı olmasının sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Acar, A.C.(1997). *Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma*. 25 Eylül 2006. <<http://www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm>>.

Aiken, W.J., Smits, S.J., Lollar, D.J. (1972). *Leadership Behavior and Job Satisfaction in State Rehabilitation Agencies*, *Personal Psychology*, 25, 65-73. 21 Eylül 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=114&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-cd4628aab77a%40sessionmgr106>>.

Akdoğan E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.

Akşam Gazetesi, 14 Aralık 2006, *Dünya'nın En Mutsuz Çalışanı Türkler*. 14 Aralık 2006. <<http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=61467,6&tarikh=14.12.2006>>.

Altun, S.A. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*. 11 Ekim 2006. <ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>.

Artan İ. (1998). *Yönetmel Başarının Kaynağı İnsan*, Editör: Suna Tevrüz, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, sh.57-62 Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Ataklı, A., Dikmetaş, E., Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici Ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:7. 11 Ekim 2006. <http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/968_52_hast~1.pdf>.

Avolio, B., Bass B.M., Jung, D. I. (1999). *Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal Of Occupational And Organizational Psychological Society. 30 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost> >.

Avşaroğlu, S., Deniz, M.E., Kahraman, A. (2005). *Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. 22 Eylül 2006.<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5cali%20kahraman%20m.%20engin%20den%c4%b0z%20selahattin%20av%c5%9earo%c4%9elu %5c115-130.pdf>.

Aycan, Z. (1998). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri*, Editör: Suna Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, sh.21-34 Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). *Çalışanların İş Güvenesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 23, ss:35-59. 22 Eylül 2006. <[iibf.erciyes.edu.tr /dergi/sayi23/ibakan.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/ibakan.pdf) >.

Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul.

Bass, B.M. (1990). *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*, 19-31. 30 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=13&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-d4628aab77a%40sessi on mgr106>>.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership And Organizational Culture*, PAQ Spring, 112-121. 30 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=119&sid=6498c3e8-2b87-4cca-945c-23a6de11ab6d%40SRCS M2> >.

Bayındır, A. (2004). *Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Becerikli, S. Y. (2006). *Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*.20 Ekim 2006.<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CSema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m%20BECER%C4%B0KL%C4%B0%5C BECER%C4%B0KL%C4%B0,%20Sema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m.pdf>.

Cam, E. (2002). *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*. 12 Eylül 2006. <www.insanbilimleri.com/makaleler/psikoloji>.

Ceylan, A., Ulutürk, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 48-58.15 Eylül 2006. <www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_7_sayi_1/M001_50.pdf>.

Cox, K. B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, And Intergroup Conflict On Team Performance Effectiveness And Work Satisfaction, *Nursing Administration*, Vol.2.pp.153-163. 21 Ocak 2007. <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=118&sid=c6c34e8c-127a-4723-a3f5-df22fa0bc670%40sessionmgr9>>.

Çetinkaya, A., Özbaşaran, F. (2004). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler , *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 20 (1), 57-70. 25 Eylül 2006. <http://bornova.ege.edu.tr/~nursing/hemsirelikdergisi2005_2.pdf>.

Demato, D.S., Curcio, C.C. (2004). *Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look*. 3 Ekim 2006. <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0KOC/is_4_7/ai_n6035377>.

De Vries, R.E. (2001). *When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership*. 11 Ekim 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=5&sid=145d1d49-6c9e-47bb-8b34-c140ccf215e7%40sessionmgr106>>.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Dünya Gazetesi, 11 Eylül 2006. SDÜ’de Süleyman Demirel Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezi Kuruldu. <dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=277951&referrer=rss>.

Ekval, G., Arvonen, J. (1999) Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent, *Creativity And Innovation Management*, Vol.8.Number 4, 242-250, Blackwell Publishers Ltd. USA

Eraslan, L. (2003). *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik* EDOK Sempozyum Bildirisi. 11 Eylül 2006. <<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewArticle/168>>.

Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

Erdil, O. Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat,S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26. 30 Kasım 2006. <<http://www7.dogus.edu.tr/FMPro?-db=2001katalogsurelimakale.fp5&-lay=ntnrnt&makale%3A%3Az.makaleBar kodNo=b00009&-max=5&-find=&-Format=2001detayliste.html>>.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, Temel Matbaacılık, İstanbul.

Ergin, C., Kozan, M.K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği, *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37-51. 9 Kasım 2006. <http://www.turkpsikolojidergisi.org/Gecmis_Sayilar>.

Fako, T.T. (2000). *Job Satisfaction Among Nurses in Bostwana, Society in Transition*, Vol.31, Issue 1, p.10-22. 9 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Freeman, C., Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı*, Tübitak Yayınları, Çeviren: Ergun Türkcan, Kalkan Matbaacılık, Ankara.

Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, 171-183. 28 Eylül 2006. <<http://www.epnet.com/ehost>>.

Harrell, A.P. (2006). An Analysis Of The Perceived Leadeship Orientation Of Senior Student Affairs Officers And The Work Satisfaction Of Their Proffessional Staff Subordinates In The North Caroline Community College System, Unpublished Doctoral Dissertation, East Caroline University. 5 Aralık 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

Hartog, D.N.D., Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70, 19-34, Published By The British Psychological Society. 30 Kasım 2006. <<http://www.epnet.com/ehost>>.

Hazar, S.E. (2002). *The Effects Of Leadeship Prototypes And Perceived Leadership Outcomes And The Effects Of Self-Construals On Leadeship Prototypes*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

Heaton, H. (2005). *Avrupa İktisat Tarihi*. Çevirenler: M.A. Kılıçbay, O. Aydoğuş. Paragraf Yayınevi, Ankara.

Hogg, M.A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership, *Personality and Social Psychology Review*, Vol.5, No:3, 184-200. 21 Eylül 2006. <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=105&sid=c8e5ed23-607345d1-80ca-5f1a9aebd86c%40sessionmgr109>.

Howard, W.C. (2001). *Leadership:Four Styles* , Education, Vol.126, No.2. 21 Eylül 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=122&sid=b2986a49-f1cd-41fc-a8ea-9444e6729e35%40SRCSM2> >.

Hundley, G. (2001). Why And When Are The Self Employed More Satisfied With Their Work , *Industrial Relations*, Vol. 40, No.2, Blackwell Publishers, Malden. 3 Ekim 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=12&sid=b2986a49-f1cd-41fc-a8ea444e6729e35%40SRCSM2>>.

Ilies, R., Judge, T., Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No.1. 28 Eylül 2006. <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-5785486/Making-sense-of-motivational-leadership.html#abstract>.

İbrahim, M.E., Al Sejini, S., Al Qassimi, A.A. (2004). Job Satisfaction and Performance of Government Employees in UAE, *Journal of Management Research*, Vol 4, Number 1. 2 Ekim 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=21&hid=4&sid=f8315de7-3f92-403d-be92-7f201758dc40%40sessionmgr2>>.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). *İnsan ve İnsanlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım, İstanbul.

Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 10. Baskı, Ankara.

Karlıdağ, R., Ünal, S., Yoloğlu, S. (2000). Hekimlerde iş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 11 (1): 49-57. 2 Ekim 2006. <http://www.turkpsikiyatri.com/turkceOzet.aspx?GFPrkMakale=59>.

Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Klavuzu Motivasyon*, Çeviren: Koparan, E., Remzi Kitabevi, İstanbul

Keser, A. (2006). *Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Artırılması*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) 2006/1:100-119. 2 Ekim 2006. <http://kosbed.kou.edu.tr/sayil1/keser.pdf>.

Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership, *Public Administrative Review*, Vol.62, No.2. 12 Aralık 2006. <<http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Kim2002.pdf>>.

Knutson, K.A., Miranda A.O. and Washell, C. (2005). The Correction Between School Culture and Leadership Social Interest in Learning Organisations, *The Journal of Individual Psychology*, Vol:61, No:1, University of Texas Press, Austin. 7 Eylül 2006. <<http://www.utexas.edu/utpress/journals/jip.html#621>>.

Konuk, N. (1997). *Türkiye'deki Küçük Ve Ortaboy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kornor, H, Nordvik, H. (2004). Personality Traits in Leadership Behavior , *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49-54, Blackwell Publishing Ltd. 28 Eylül 2006. <<http://www.medscape.com/medline/abstract/15016278>> .

Kurçer; M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3): 10-15. 25 Eylül 2006. www.harran.edu.tr/tipdergisi/cilt2/Cilt_2_Sayi_3.pdf.

Latham, G.P, Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty-First Century, *Annual Review of Psychology*, 56:485,516. 7 Eylül 2006. <<http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>>.

Lindholm, M., Sivberg, B., Uden, G. (2000). Leadership Styles Among Nurse Managers in Changing Organizations , *Journal of Nursing Management*, 8, 327-335, Blackwell Science Ltd. 28 Eylül 2006. <http://www.ingentaconnect.com/content/bsc/jnm/2000/00000008/00000006/art00198>.

Mcneese-Smith, D.K. (1999). A Content Analysis of Staff Nurse Descriptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction, *Journal of Advanced Nursing*, 29 (6), 1332-1341. Blackwell Science Ltd. 27 Eylül 2006.<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=10354227&dopt=Abstract>.

McNeese-Smith, D. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Hospital and Health Services Administration*; Summer 1996; 41,2; Research Library, pg.160-173. 29 Ekim 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

McNeese-Smith, D. (1992). The Impact Of Leadership Upon Productivity, *Nursing Economics*, Vol. 10, No.6, pages, 393-396.11 Eylül 2006. <media.wiley.com/assets/463/29/bus_lc_jb_mcneese_smith.pdf>.

Oktay, E., Gül, H. (2003). *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. 18 Eylül 2006. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf>.

Ömürgönülşen, M., Sevim L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12. Sayı:2, 91-103, Manisa. 24 Kasım 2006. <<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi>>.

Önen, L., Liderlik ve Motivasyon Ders Notları, Bahar 2006, Maltepe Üniversitesi

Önen, L., Tüzün, B. (2005). Motivasyon, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.

Özmen, N.İ. (2005). *Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction and Commitment*, Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University, Ankara.

Paul, R.J., Ebadi, Y.M. (1989). Leadership Decision Making In A Service Organization: A Field Test Of The Vroom-Yetton Model, *Journal Of Occupational Psychology*, 62, 201-211, Published By The British Psychological Society. 30 Kasım 2006. <[https://www.unizh.ch /psychologie/sowi/ssldir/ws0506/ 1364/documents /Text_24.01.06.pdf](https://www.unizh.ch/psychologie/sowi/ssldir/ws0506/1364/documents/Text_24.01.06.pdf)>.

Pehlivanlı, S. (2002). İşletmelerde Liderlik Ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Peterson, S.L., Wiesenberg, F. (2001). Professional Fulfillment And Satisfaction Of US And Canadian Adult Education And Human Resource Development Faculty, *International Journal of Lifelong Education*, Vol.23, No. 2 (March-April 2004) 159-178, Taylor and Francis Group. 29 Ekim 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

Piccolo, R.F., Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.2, 327-340. 2 Ekim 2006. <[http://aom.metapress.com/\(jpnkdrnp4a4xerb1kgge2e\)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,11,15;journal,7,8;linkingpublicationresults,1:109448,1](http://aom.metapress.com/(jpnkdrnp4a4xerb1kgge2e)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,11,15;journal,7,8;linkingpublicationresults,1:109448,1)>.

Pool, S.W. (1997). The Relationship Of Job Satisfaction With Substitutes Of Leadership, Leadership Behavior, And Work Motivation, *The Journal of Psychology*, May 1997; 131, 3, Wilson Social Sciences Abstracts, pg. 271-283. 29 Ekim 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

Pritchett, W. P. (2006). The Relationship Between The President's Leadership Style(S) At Tennessee's Public Four-Year Institutions And The Job Satisfaction Of Their Chief Academic Leaders, Unpublished Doctoral Thesis, Tennessee State University. 5 Aralık 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

Robinson, H. A., Connors, R.P., Whitacre, G.H. (1966). Job Satisfaction Researches of 1964-1965, Personnel and Guidance Journal, December. 27 Eylül 2006. (Çevrimiçi) <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Sanchez, R.P., Bray, R.M., Vincus, A.A. and Bann, C.M. (2004). Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the US Military, Military Psychology, Lawrence Erlbaum Ass. Inc. 3 Ekim 2006. <<https://www.rti.org/abstract.cfm?pubid=4885>>.

Sargent, T., Hannum, E. (2005). *Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers In Rural Northwest China*, Comperative Education Review. 11 Ekim 2006. <http://www.ruralchina.org/files/Library/Reading%20Group/Sargent_keeping%20teachers%20happy.pdf>.

Sari, H. (2004). *An Analysis of Burnout and Job Satisfaction among Turkish special School Headteachers and Teachers and The Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction*, Carfax Publishing, Taylor and Francis Group, Educational Studies, Vol:30, No:3. 19 Eylül 2006. <http://web.ebscohost.com/ehost>.

Savery, L.K. (1994). The Influence Of The Perceived Styles Of Leadership Of A Group Of Workers On Their Attitudes To Work, Leadership And Organization Development Journal, vol. 15. no.4.pp.12-18, MBC Univesity Press. 19 Eylül 2006. (Çevrimiçi) <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X., Dechurch, L.A., (2006). An Investigation Of Path-Goal And Transformational Leadership Theory Predictions At The Individual Level Of Analysis, The Leadership Quarterly, 17, 21-38. 30 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Serinkan, C., Haybat, A. (2005). Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. 11 Eylül 2006. <<http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>>.

Shea, C.M. (1999). The Effects Of Leadership Style On Performance Improvement On A Manufacturing Task, *Journal Of Business*, Vol.72.No.3, Chicago. 30 Kasım 2006. <http://ideas.repec.org/a/ucp/jnlbus/v72y1999i3p4_07-22.html>.

Smucker, M.K., Kent, A. (2004). The Influence of Referent Selection on Pay, Promotion, Supervision, Work and Co-worker Satisfaction Across Three Distinct Sport Industry Segments, *International Sports Journal*, Winter, 5(3) 262-280. 2 Ekim 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Sun; H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. 25 Eylül 2006. <<http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf>>.

Sun, J. (2004). Understanding The Impact Of Perceived Principal Leadership Style On The Commitment, ISE-Volume 32, November 2. 12 Eylül 2006. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=119&sid=62_e02a6b-8dd9-4421-a479-ace1227173b9%40SRCSM1>.

Sungurlu, M. (1998). Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımları, Editör: Suna Tevrüz, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, sh.57-62, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana. 4 Aralık 2006. <<http://library.cu.edu.tr/tezler/5705.pdf>>.

Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power, *Problems and Perspectives in Management*, 3, 45-57. 9 Nisan 2007. <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=17&sid=c6c34e8c-127a-4723-a3f5-df22fa0bc670%40sessionmgr9>>.

Telman, N.; Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon, İstanbul

Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1, 23-45. <<http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>>

Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Güz, C.4, s.14 (1-16). 20 Aralık 2006. <<http://www.e-sosder.com>>.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1) 92-107; İstanbul. 9 Mart 2007. <http://www1.dogus.edu.tr /dogustru/ journal/cilt_8_sayi_1/m00175.Pdf>.

Tosuner, N.E. (2007). 200 Koç Yöneticisi Deneyimlerini Paylaşıyor. 8 Mayıs 2007. <http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=3650>.

Tovey, E.J. Adams, A.E. (1999). The Changing Nature Of Nurses' Job Satisfaction: An Exploration Of Sources Of Satisfaction In The 1990's, Journal of Advanced Nursing. 30 (1), 150-158. Blackwell Science Ltd. 7 Kasım 2006. <<http://proquest.umi.com>>.

Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, Project Management Journal, pages 49-61. 12 Eylül 2006. <<http://web.ebscohost.com/ehost>>.

Türetgen, İ.Ö. (2005). *Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik Ve Dominantlık Özellikleriyle Birlikte Cinsiyet Değişkenlerinin Lider Olarak Algılanmadaki Etkisinin Deneysel Ve Alan Çalışmalarında İncelenmesi*, TC. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Türetgen, İ.Ö. Ünsal, P. (2005). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astların Liderlik Algusu Ve Yöneticiden Duydukları Memnuniyet Üzerindeki Etkisi*, XIV.

Psikoloji Kongresi Bildiri Özeti. 4 Aralık 2006. <http://www.psikon06.hacettepe.edu.tr/index_files/Page4206.htm>.

Tüzün, B. (2002). *Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması için Bir Ölçek Geliştirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ulaş, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzman Yeterlilik Tezi. 24 Kasım 2006. <<http://Tcmb.Gov.Tr/Kutuphane/TURKCE/Tezler/Semaulas.Pdf>>.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana. 4 Nisan 2007. <<http://library.cu.edu.tr/tezler/5685.pdf>>.

Vogel, L.W., Kuipers, H. (1997). *Reciprocal Longitudinal Relations Between Leader and Follower Effectiveness*, *Royal Military Academy*, Vol. 9, No. 3, Pages 199-212 Breda. 28 Eylül 2006. <http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15327876mp0903_2?journalCode=mp>.

Walumbwa, F.O. and others. (2004). The role of Collective Efficacy in the relations Between Transformational leadership and Work Outcomes, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 515-530. 19 Eylül 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=12&hid=13&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-cd4628aab77a%40sessionmgr106>>.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis:University of Minnesota. 17 Ekim 2006 <<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>>.

Wilkinson, A.D., Wagner, R. M. (1993). Supervisory Leadership Styles and State Vocational Rehabilitation Counselor Job Satisfaction and Productivity, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 00343552, Vol.37, Issue 1. 28 Eylül 2006.

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=105&sid=145d1d49-6c9e-47bb-8b34-c140ccf215e7%40sessionmgr106>>.

Wharton, A.S., Rotolo, T. and Bird, S.R. (1997). *Social Context At Work: A Multilevel Analysis of Job Satisfaction*, *Sociological Forum*, Vol.15, No.1. 3 Ekim 2006. <<http://www.springerlink.com/content/k93w896111t62552/>>.

Wood, M. (2005). *The Fallacy of Misplaced Leadership*, *Journal of Management Studies*, 42;6. 21 Eylül 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=15&hid=112&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-cd4628aab77a%40sessionmgr106>>.

Wood, M.T., Sobel, R.S. (1970). Effects Of Similarity Of Leadership Style At Two Levels Of Management On The Job Satisfaction Of The First Level Manager, *Personnel Psychology*, 23, 577-590. 30 Kasım 2006. <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=11&hid=118&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-cd4628aab77a%40sessionmgr106>>.

Yenice, E. (2005). *Hizmet Eden Lider Olabilmek*, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul

Yıldırım, B.H. (2004). *Çalışanların İş Tatmini İle Yöneticilerin Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306. 30 Kasım 2006. <http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_6_sayi_2/M00145.pdf>.

EK-A
Dilaver Tengilimoğlu'na
Gönderilen İzin Yazısı

From: KAYAPINAR İbrahim [mailto:İbrahimK@kocschool.k12.tr]

Sent: Friday, March 02, 2007 9:01 AM

To: dilaver@gazi.edu.tr

Subject: Ekvall ve Arvonen (1991)

Importance: High

Sayın Doç. Dr. Dilaver Tengilimoğlu;

Merhaba. Ben 1997 yılında Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümünden mezun oldum. Geçen yıl Maltepe Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü-Psikolojisi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programı'na başladım ve Prof. Dr. Nursel Telman ve Yrd. Doç. Dr. Levent Önen'le bu bağlamdaki çalışmalara başladım.

Bir süredir tez konum olan Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim Ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ile ilgili araştırma yaparken Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen sizin de Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması isimli çalışmanızda kullandığınız envanterin ihtiyacımı karşılayacağını gördüm.

İzniniz olursa ve Envanterin değerlendirme kriterlerini benimle paylaşırsanız tezimin araştırma kısmında kullanmak istiyorum.

Katkılarınız va yardımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

İbrahim KAYAPINAR

EK-B
Dilaver Tengilimoğlu'ndan
Gelen İzin Yazısı

From: Dilaver [mailto:dilaver@gazi.edu.tr]
Sent: Friday, March 02, 2007 3:05 PM
To: KAYAPINAR İbrahim
Subject: RE: Ekvall ve Arvonen (1991)

Sevgili İbrahim,

Söz konusu çalışmanın ya G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi dergisinin 2005 yılı 1. sayısından ulaşabilirsin. Veya E-SOSDER elektronik derginin 2005 güz sayısında (Burada kullandığımız ölçekte yer alan sorulara ulaşabilirsin) Makalelere ulaşabilirsin. Bizim çalışmaları referans vermek koşulu ile kullanabilirsin. Marmara Ün.v. Ve Süleyman Demirel üniversitesinde doktora yapan arkadaşlarda aynı ölçüğü kullanmak istediklerini ve izin vermemi söylediler aynı şekilde onlara da referans vermek koşulu ile verebileceğimi belirttim.

Başarılar dilerim.

Prof.Dr.Dilaver Tengilimoğlu
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğt.Fak. Dekan Yardımcısı
Gölbaşı Kampusu/Ankara

EK-C
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı;

Merhaba. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Yüksek Lisans Programı kapsamında liderlik ve iş doyumu konusunda yürütülmekte olan bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz.

Sizlerden, bu çalışmaya ekteki envanterleri cevaplayarak yardımcı olmanız beklenmektedir. Çalışmanın gerçek anlamda amacına ulaşması, sizlerin samimi cevaplarınıza bağlıdır. Değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri cevaplayınız.

Sizlerin desteğiyle toplanacak veriler, sadece araştırma amaçlı olarak kullanılacak olup, bireysel sonuçlar kurum içinde ya da dışında herhangi bir kişiyle paylaşılmayacaktır. Anket sorularına verilen cevaplar gizli tutulacak ve uygulayıcı dışında hiç kimse tarafından incelenmesine izin verilmeyecektir.

Saygılarımla

İbrahim KAYAPINAR

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız:

- 25-29
 30-34
 35-39
 40-44
 45-49
 50-54
 55+

Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

Medeni Durumunuz:

- Evli
 Bekar
 Boşanmış
 Dul

Meslekteki Yılıınız:

Aylık Gelir Durumunuz:

- 1000-1999 YTL
 2000-2999YTL
 3000-3999 YTL
 4000-4999 YTL
 5000 YTL ve üzeri

Eğitim Durumunuz:

- Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora
 Doçent

Branşınız:

Kaç yıldır bu kuruluştaki çalışıyorsunuz?

Yöneticinizin Eğitim Durumu:

(Çalışmalarınızı denetlemekten sorumlu olan ve bire bir yönlendirmede bulunan kişi)

- Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora
 Doçent

Yöneticinizin Branşı:

Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle birlikte çalışıyorsunuz?

EK-D
LİDERLİK ÖLÇEĞİ
(Ekvall ve Arvonen)
(1991)

LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ (i)

	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1. Arkadaşçadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Düzeni sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Astlarına güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yeni fikirleri teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tutarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Eleştirilere açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Güven vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Gelecek hakkında planlar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İyi çalışmalarını takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Büyüme teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Amaçları belirgindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yeni projeler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
22. Astlarını savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yeniliklere açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşin denetiminde titizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Astlarına adil davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Gerektiğinde çabuk karar alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Planları dikkatli yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Esnektir ve değişme açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(i)Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ölçek Dilaver Tengilimoğlu tarafından Türkçeleştirilmiştir.

EK-E
MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ
(Weiss, Dawis, England ve Lofquist)
(1967)

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ(ii)

Aşağıda yer alan ifadelerden size göre en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

HMD : HİÇ MEMNUN DEĞİLİM
MD : MEMNUN DEĞİLİM
M : MEMNUNUM
OM : OLDUKÇA MENUNUM
ÇM : ÇOK MEMNUNUM

Şimdiki işimden	HMD	MD	M	OM	ÇM
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HMD : HİÇ MEMNUN DEĞİLİM
MD : MEMNUN DEĞİLİM
M : MEMNUNUM
OM : OLDUKÇA MENUNUM
ÇM : ÇOK MEMNUNUM

	HMD	MD	M	OM	ÇM
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	[]	[]	[]	[]	[]
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	[]	[]	[]	[]	[]
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	[]	[]	[]	[]	[]
14. Terfi olanağımın olması açısından	[]	[]	[]	[]	[]
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	[]	[]	[]	[]	[]
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	[]	[]	[]	[]	[]
17. Çalışma koşulları bakımından	[]	[]	[]	[]	[]
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	[]	[]	[]	[]	[]
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	[]	[]	[]	[]	[]
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	[]	[]	[]	[]	[]

(ii) Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Envanter, Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.