

GİRİŞ

Liderlik ve yöneticilik birbirleriyle karıştırılan, aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Yöneticiler ve liderler birbirlerinden tamamen farklı özelliklerde iki insan tipidir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ne denli birbirlerinden farklı olduğunun açıklığa kavuşması gerekmektedir. İşletme disiplini literatürü liderlik ve yöneticilik kavramlarının açıklığa kavuşturulması üzerine yoğunlaşmış, ikisi arasındaki farklılara yer vermiştir.

Gelişmekte olan dünyada sürekli olarak artan rekabet koşulları, küreselleşme, eğitime verilen önemin artması, farklı zevk ve ihtiyaçlara yönelme toplumlara yeni bir yapılanma getirmiştir. Topumlarda görülen bu değişim beraberinde işletmelerin de bu değişime ayak uydurma zorunluluğunu getirmektedir. Varlığını sürdürebilmek, daha ileriye gidebilmek, ve topluma faydalı olabilmek amacı güden işletmeler bu değişime ayak uydurma ihtiyacının farkındadırlar.

İşte tüm bu değişimleri yaşayan işletme yöneticileri de artık klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak daha çok “lider yönetici” kimliğiyle karşımıza çıkmaktadırlar. Günümüz çağdaş yöneticileri liderlik özelliklerini bünyelerinde barındırmak gerektiğinin bilincindedir. Liderlik artık yöneticilikten tamamen farklı bir kavram olmaktan çıkmış, adeta yönetimin bir fonksiyonu haline gelmiştir. İşletmelerin başarısı artık yöneticilerin ne denli liderlik özelliklerine sahip olduğuyla özdeş hale gelmiştir.

Özellikle son yirmi yılda üzerinde en çok durulan liderlik modelleri “etkileşimsel” ve “dönüşümsel” liderliktir. Bu yeni liderlik modelleri değişim toplumunda işletmelerin belki de en çok ihtiyaç duydukları liderlik tipleridir. Bu iki tip liderin işletmelere getirisini olabileceği ortadadır. Yönetici ve astların ilişkisi işletmeleri başarıya götüren yoldur. Yönetici ve astların ilişkisindeki güçlü iletişim astların işlerinden daha çok zevk almasına ve yaptıkları işten tatmin olmasına aracı olur.

Bu çalışmada amaç, liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirlerinde ayrı kavramlar olduğunu, ancak gelişen toplumda yeni işletme kültüründe bu iki kavramın artık birbirleri yerine kullandığını ortaya koymaktır. Bu amaçla, özellikle yeni iki

liderlik modeli olan “etkileşimsel” ve “dönüşümsel” liderliğe ve bu iki liderliğin farklarına yer verilmektedir. Ayrıca, lider yöneticiyle, özellikle etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle çalışan astlarda bu durumun iş tatminleriyle bir ilişkisi olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmada etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özellikleri karşılaştırılırken Burns’un bu iki kavramın birbirinden tamamen farklı olduğu, öte yandan Bass’ın birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğu konusundaki tartışmalarına da değinilmektedir. Yani bu iki liderlik tarzının birbirleriyle olan ilişkileri ve farkları açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm liderlik ve iş tatmini kavramlarının açıklanmasına ayrılmıştır. Bu bölümde lider ayrıntılı bir biçimde tanımlanmakta, özellikleri, görev ve sorumlulukları ve liderlik türleri ile liderlik türlerinden “etkileşimsel liderlik” ve “dönüşümsel liderlik” ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır. Bu bölümde daha sonra da yöneticilik kavramı açıklanmakta olup ayrıca lider – yönetici karşılaştırmasına yer verilmiş ve son olarak da iş tatmini kavramı açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan literatüre yer verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümün metodoloji bölümüdür. Bu bölümde yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyle ilgili uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın ardından da yapılan anketler sonucu elde edilen bulguların analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM I

1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsan sosyal bir varlık olduğu için, örgütlerin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan ögesinin örgütlenmesi zorunluluğu bir yönetici ihtiyacını doğurmaktadır. Kurumların ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle hedeflerine ulaşabilecekleri göz önüne alındığında liderin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderlik, işletme disiplininin üzerinde özellikle son yıllarda çok çalıştığı konulardan biridir. (Eriñin, 2005:1; Şafaklı, 2005:132) Dünyada politikadan iş dünyasına, eğitimden sosyal alanlara kadar birçok konuda liderlik konusu önem kazanmıştır. (Masood ve diğeri, 2006:941, www.ebscohost.com)

İnsanlığın var oluşundan bu yana çok değişik liderler ve lider tipleri var olmuştur. Liderlik, lidere duyulan ihtiyacın insanın hiyerarşik doğasının sonucu oluşan bir olgu olmasından dolayı tarih boyunca karşımıza çıkmıştır. Bazı görüşler, çeşitli amaçları olan, bu amaçlara ulaşmada birçok yol deneyen insanoğlunun, kendisine ışık tutacak bir varlığın ihtiyacını her zaman hissettiğini savunmaktadır. Bu görüşü savunanlar yine insanoğlunun tek başına gerçekleştiremeyeceğini anladığı bir konuda diğeri insanların yardımına ihtiyaç duyduğunu ve böylelikle gruplaşmalar oluştuğunu ve de grup sorunlarının çözümünde liderlerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. (Eren, 2003:525; Yılmaz, 2002:2). Humphreys'e göre insanoğlu, hiyerarşik bir düzen içinde kendisini daha huzurlu hissetmekte, amaçlara ulaşmada daha sistemli davranabileceğini düşünmektedir. Liderlik insanların özellikle grup halinde yaşama eğilimlerinin ortaya çıkmasıyla kaçınılmaz bir hal almıştır. (Humphreys, 2001, www.ebscohost.com)

Üzerinde bu denli çok durulan liderlik konusu yalnızca işletme disiplininin konusu olmakla kalmamış edebi eserlerde de konu edilmiştir. Örneğin ünlü İngiliz yazar ve şair William Shakespeare eserlerinde iyi-kötü, aşk-nefret, savaş-barış, gurur ve tevazu gibi işlemediği konu kalmamış, Kral Lear ve Macbeth gibi eserlerinde de en çok liderliğin getirdiği sorunlara eğilmiştir (Whitney ve diğeri, 2001:1). Plato, "Devlet" adı eserinde ideal devlet için ideal liderin şart olduğunu söylemiştir. Liderlik konusu yalnızca batı edebiyatıyla sınırlı kalmayıp Gılgamış Destanı'nın da merkezi olmuştur (Bass, 1990:3).

Liderin birçok alanda farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin; askerlikte yol gösteren, kumanda eden anlamı taşıırken, biyolojide hayvan sürülerinin önünde giden, ilişki düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir ifadedir. (Aykan, http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf, 22.3.06) Tarih boyunca çok farklı yönetim biçimleri uygulamış olan insanoğlu, günümüz işletme yönetim biçimlerine baktığımızda, henüz liderlikten vazgeçememiş durumdadır. Liderlik, hala asker gruplarının, işletmelerin, resmi kuruluşların, partilerin ve dini grupların son derece ihtiyaç duyduğu bir olgudur (Yılmaz, a.g.e.:1). Ancak liderlik tanımı çok geniş bir yelpazede yapılmıştır. Örgütsel literatürde hiç bir sözcük bu denli farklı anlamlarda kullanılmamıştır denilebilir. Bazı durumda bir kişilik özelliğini yansıtan liderlik, bazı durumda da bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Yine de yapılan pek çok farklı tanımın temelinde liderliğin belli bir konuda etkileme hareketi olması yatar. Bu tanımlar, yöneticiliğin tekdüze hareketlerini kapsadığı gibi, temelinde bu tekdüzeliğin ötesinde güç kaynaklarıyla ilgili etkisel bir artış sağlama yatmaktadır. İşte burada karşımıza çıkan güç kavramı liderlik için kullanılan anahtar bir sözcüktür. Scermehorn, Hunt ve Osborn (1982:513) liderlik tanımını yaparken şu ifadeyi kullanmışlardır: “Liderlik kişileri etkilemek için güç kullanma sürecidir .” Burada da liderlik kavramının güçle olan ilişkisi görülmektedir. Liderin güç, yetki gibi kavramlarla olan ilişkisini ortaya koyan tanımların diğerleri de şu şekildedir:

“Liderlik, yetki kullanma ve karar vermedir (Özçer, 1998:55). “Liderlik, resmi görev ya da dış çevrenin prestijini ya da etkisini kullanmadan kişileri inandırma ya da yönlendirme yeteneğidir (Özçer, 1998:56)”. (zikreden Erinçin, a.g.e.:5)

Güç, diğer bireylerin davranışlarını etkilemede gerekli olan yeteneği ifade eder. Yetki sözcüğüyle karıştırılmaması gerekmektedir. Yetki bir pozisyonda bulunmaktan dolayı bize verilen ayrıcalıkları tanımlarken, güç bu yetki sınırlarının dışına taşmış bir kavramdır. Güç, herhangi bir pozisyona bağlı olarak değil, kendiliğinden doğar.

Yukarıda liderin güç ile ilişkisini ortaya koyan tanımlara yer verdikten sonra, şimdi de liderliğin izleyicilerle olan ilişkisini ortaya koyan tanımlarından bazılarını bir göz atalım:

“İnsanların davranışlarına tesir etme sanatı ve insanları idare etme kabiliyetidir (Osmay, 1985:326). “Kişilere bir şeyi yaptırma ya da yaptırmama, belirli bir amaca yöneltme, onların davranışını etkileme sürecidir (Steers, 1988:461).”

“Diğer örgüt üyelerini etkileyerek onları ortak amaçlara doğru yönleltmektir (Johns, 1988:309).” “Belirli amaçları gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını etkilemektir (Collahan, Fleenor, Knudson, 1986:167).” İzleyicileri başarılması gereken amaçlar yönünde etkilemektir (Gibson ve diğerleri, 1985:362)” (zikreden Kır, 1995:8).

Ortak noktası liderle izleyici arasındaki etkileşime değinmek olan bu tanımların benzerlerini de Erinçin şu şekilde toplamıştır:

“Liderlik, hedef belirleme ve başarma yönünden grubun faaliyetlerinin etkilenmesi sürecidir (Can ve diğerleri, diğerleri, 1995:340).”

“Liderlik, belirli ortamlarda izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışdır (Can ve diğerleri, 1995:347).” “Lider, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir (Baysal, Tekaslan, 1998:27).” (zikreden Erinçin, a.g.e:5). “Önder, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir.” (Eren, a.g.e.: 526)

Diğer liderlik tanımları ise şu şekildedir:

“Örgüt faaliyetlerini, amaçları başarmak için etkileme sürecidir (Hellriegel, Solum, Woodman, 1986:303). “Lider, kendisini izleyenler tarafından liderliğe özdeşleştirilen ve öyle kabul edilen kişidir (Özçer, 1998:55).” “Lider, kıt kaynakları en iyi yararları getirecek alanlara aktarabilen kişidir (Drucker, ed:Hesselben: 58).”

Çok çeşitli ve belki de üzerinde tam bir anlaşmaya varılamayan (Watters, 2006, www.ebsco.com) tüm bu tanımların ortak özelliği liderin insanlarla sürekli iletişim içinde olması, onları yöneltmesi ve etkilemesidir. Stogdill'in (1997:123-124) üzerinde durduğu liderin etkilemesi gerekenin insan değil, işletmenin faaliyetleri olması gerektiğidir.

Grint, liderin ne demek olduğunu anlamanın 4 yolu olduğundan söz eder. Bu yollar şu sorulara verilecek cevaplarla mümkündür:

Kişi kaynaklı : Lideri lider yapan 'KİM' olduğumudur?
Sonuç kaynaklı : Lideri lider yapan 'NE' başardığımıdır?
Pozisyon kaynaklı : Lideri lider yapan 'NEREDE' liderlik yaptığımıdır?
Süreç kaynaklı : Lideri lider yapan işleri 'NASIL' yaptığımıdır?
(Watters, a.g.e., www.ebsco.com)

Gerçekten de bu dört soruya verilecek yanıtlar, izleyicilerin gözünde lideri lider yapan unsurlardır.

Literatürde çoğu kez liderlik ve yöneticilik birbirleriyle iç içe kavramlar olarak kullanılmaktadır. Burada önemli olan nokta bu ikisi arasındaki ayırımı vurgulamaktır. Öncelikle bu ayırımı belirginleştirebilmek için yönetici kavramının ne olduğunu açıklamak, daha sonra yöneticilik ve liderliği karşılaştırmak yerinde olacaktır.

Tarihi sürece bakıldığında yönetici kavramının ilk kez ailede ortaya çıktığını söylemek yanlış olmaz. Daha sonra kabilelerde, savaşçı birimlerde yöneticilere rastlıyoruz. Şekillenen devletlerde en gelişmiş haliyle yöneticiler karşımıza çıkmaktadır. (Karalar ve diğerleri, 2002:97)

Yönetici kavramı değişik disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Sosyologlara göre yönetici, bir sınıf ve statü sisteminin bir parçasıdır. Çünkü yöneticiler herhangi bir gruba bilgilerini getiren seçkin kişilerdir. Modern toplumlarda artan ihtiyaç beraberinde yöneticinin üstün zekalı ve eğitim görmüş olmasını getirmektedir. Siyasetçilere göre yönetici, devlet örgütlenmesiyle ilgilenen kişidir. Devlete ait her türlü faaliyeti yürütür. Bu bağlamda yönetici, emir veren, hükmeden ve otoriter bir kişidir. İktisatçılara göre yönetici, üretim faktörlerini bir araya getiren ve koordinasyonunu sağlayan kişidir. İşletmecilere göre ise yönetici, işletmenin iyi işlemesini sağlayan kişidir. (Karalar ve diğerleri, a.g.e.:97)

Yönetici, en basit tanımıyla “başkaları vasıtasıyla iş gören kişi”dir. Genelde yönetici denildiğinde aklımıza hep önemli mevkiler gelir. Oysa bir genel müdüre yönetici diyebileceğimiz gibi bir ustabaşına da yönetici diyebiliriz. İnsanlar, kariyerleri fark etmeksizin hayatlarının bir döneminde yöneticilik yapmış olabilirler. Örneğin bir apartman yöneticiliği yapmış olabilirler. Ya da bir tiyatro sanatçısı tiyatro müdürlüğü yapmış olabilir. Bir öğretim üyesi dekan veya rektör olabilir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. (Özalp ve diğerleri, 2003:10)

Daha geniş bir tanımla yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı birtakım amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Ancak yine bu tanımda da unutulmaması gereken, yöneticinin aynı zamanda maddi kaynaklar ve

zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeğiyle uyumlaştırmak zorunda olduğudur. (Eren, a.g.e.:8-9)

O halde tanımı biraz daha genişletecek olursak yöneticiyi şu şekilde tanımlayabiliriz: Yönetici; belli bir zaman aralığında emek, para, hammadde, malzeme, ekipman gibi üretim araçlarını bir araya getirerek bunlar arasında ahenk ve koordinasyon sağlayan kişidir. Bir başka görüşe göre (açık sistem görüşü) bu tanım da eksik kalmaktadır. Yöneticinin tüm bunları yaparken karşılaştığı en önemli sorunun da değişen çevre koşulları olduğu unutulmamalıdır. (Eren, a.g.e.:9)

Genel anlamıyla yönetici; belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetleri düzenleme sürecini yürüten kişidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yönetici her ne yapıyor olursa olsun, “işbirliği” ve “faaliyetler” kavramlarıyla iç içe olmaktadır. (Karalar ve diğerleri, a.g.e.:98)

Aslında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen, arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. Yönetici bilgi, yetenek ve eğitimini aldığı güçle birleştirerek iş yapma, hizmet verme ve verimlilik elde etme arzusundaki kişidir. Ancak karşısında örgüt içi baskılar, kültür ve sosyal yapı, teknoloji, sendikalar, yerel ve uluslararası çevre ve devlet baskısı vardır. (Koçel, 2001:19)

Baltaş (2003), Yöneticiler Ne İş Yapar? başlığı altında şunlara değinmiştir:

- 1) Yöneticiler acımasız bir tempoda, birbirinden kopuk çok çeşitli işleri yürütürler. Bunları yaparken de sanılanın aksine sistematik bir plana sahip değildirler, daha çok eyleme dönük çalışırlar.
- 2) Yöneticilerin yapması ve yürütmesi gereken birçok rutin işi vardır.
- 3) Yöneticiler işlerini gereği gibi yapabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar, ancak yine sanılanın aksine bu bilgiyi sistemli bir şekilde bilgi teknolojisinden sağlamak yerine sözel kanallardan elde ederler. Yapılan bir araştırma ABD’de yöneticilerin zamanlarının %78’ini konuşarak geçirdiklerini ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki özellikler yöneticiyi iş çevresinde kabul gören bir kişi durumuna getiren özelliklerdir (Öztel, 1998:30).

- a) Dış görünüş
- b) Hitabet
- c) İnsanları tanıma
- d) Sosyallik
- e) İş disiplini
- f) İşbirliği
- g) Merhamet duygusu sahibi olma
- h) Otorite sahibi olma
- i) Objektiflik

Liderlik ve yöneticiliği bu şekilde ayrı ayrı ele aldıktan sonra bu ikisinin birbirlerine karıştırılmaması gereken kavramlar olduğuna açıklık getirmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bir insan çok başarılı, karizmatik bir lider olabilir ancak, yöneticiliğiyle işletmeye zararı dokunabilir. Öte yandan son derece becerikli bir yönetici astlarının gözünde itici olabilir (Öztel, a.g.e:30).

Liderlik yalnızca formel değil, informel organizasyonları da ilgilendiren bir süreçtir. Yani liderin bir mevkisi olması, resmi yetkilerle donatılması gerekli değildir. Lider, yönetici gibi yalnızca formel işlere odaklanmak durumunda değildir. (Carnhall, 2003:155; Öztel, a.g.e.:30-31)

Schein (2004:11) liderin kültürleri yarattığını ve değiştirdiğini, yöneticinin ise mevcut kültüre göre hareket ettiğini vurgular. Liderin değişim ile ilişkisinden yine aynı şekilde Stashevsky (2006:5) söz etmektedir. Stashevsky, yöneticiler karmaşaya odaklanmışken, liderlerin gelecek için yeni vizyon oluşturduğunu ve izleyicilerine bu vizyon etrafında toplanmaları için ilham kaynağı olduğunu belirtmektedir.

Liderliğin daha çok doğuştan gelen bir yetenek olduğu kabul edilmektedir. Yöneticilik ise eğitimle, sorumluluk almayla gelişebilen bir olgudur. Ancak liderlik özelliklerinin hepsinin doğuştan kazanılmadığını, düzenli eğitim ve örgüt iklimiyle geliştirilebildiğini de söyleyebiliriz. İşletme boyutunda önemli olan örgüt yapısının bu özellikleri ödüllendirici, dolayısıyla özendirici nitelikte olmasıdır. (Baltaş, a.g.e.:108)

Yani, liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak örgütsel yapı bu özelliklerinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Colvard (2003) kamu sektöründe birçok iyi yöneticinin ortaya çıktığını, buna karşın çok az sayıda lidere rastlandığını belirtmekte, böylece örgüt ikliminin ve yapısının liderlik özelliklerinin gelişmesiyle ilintili olduğunu göstermektedir. Ona göre kamu sektörünün lider eğitimi konusunda eksik kalmasının nedeni örgütsel yapıdır. Zalezik'e göre özellikle iş arkadaşlarından öğrenilen bilgiler liderlerin ortaya çıkışında önemli rol oynamaktadır (Zalezik, 2004, www.ebscohost.com). Bu da yine, iş ortamının liderlik özellikleriyle olan bağlantısına değinmektedir.

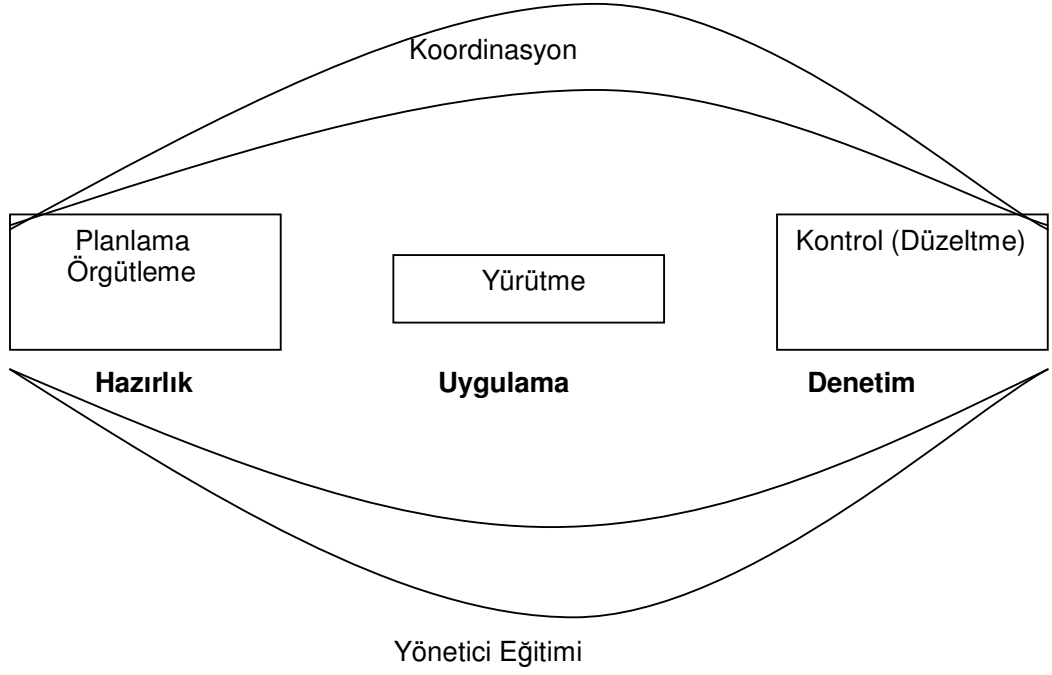
Yöneticiler daha çok mevcut durumun korunmasını ve dengesini amaçlarken, lider keşif peşindedir.

Liderler önce kendi yapmak istedikleri şeylere odaklanırlar. İzleyicilerin onları mutlaka takip etmeleri zorunluluğunu hissetmezler. Yöneticilerin çıkış noktası ise etrafındakileri aynı amaca yöneltmektir. Bir başka deyişle lider yola çıkar ve takip edilir. Yönetici ise çalışanların çalışmasını takip eder.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki bir diğer fark da amaçların ve hedeflerin netleştirilmesi konusundadır. Lider, izleyicileri için amaçları daha çok belirginleştirmelidir. Oysa yönetici bunların zaten bilinmesi gerektiği varsayımından hareket eder. (Öztel, a.g.e.:37)

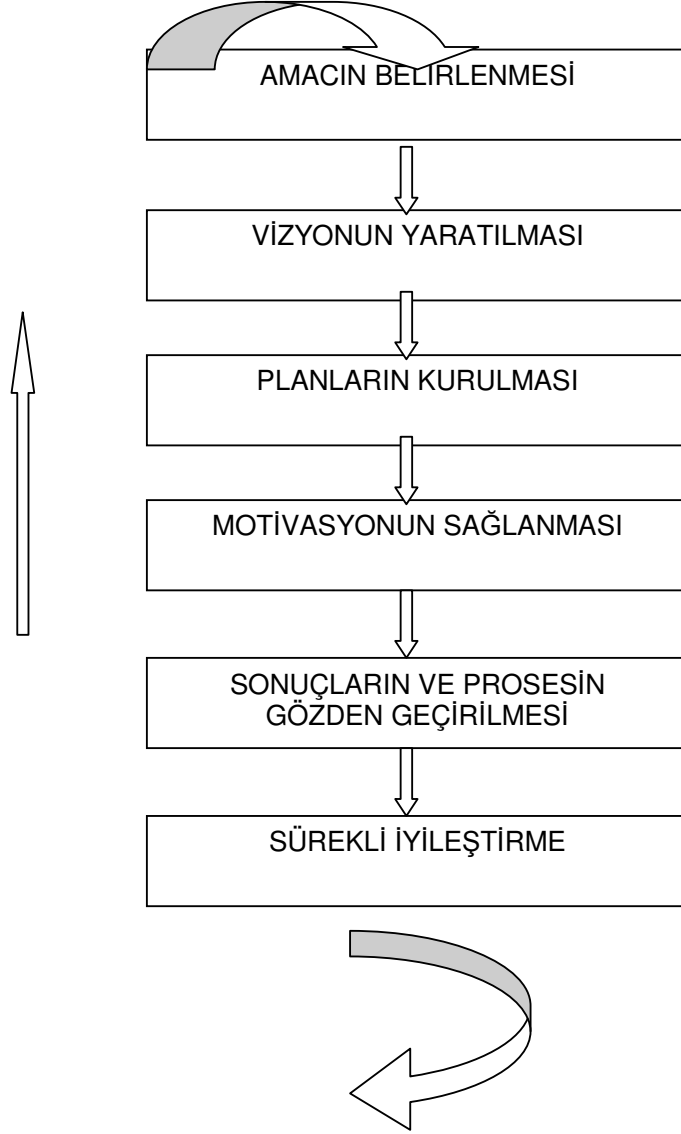
Yöneticilik düzen sağlamak ve düzeni korumak anlamına gelirken liderlik değişimle başa çıkma becerisi anlamına gelir. (Kotter, 1990:86)

Liderlik ve yöneticilik, süreçleri bakımından da farklılık gösterir. Bu süreçler Şekil 1 ve Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Yöneticilik Süreci

(Eren, a.g.e.:203, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 6. Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul)



Şekil 2: Liderlik Süreci (1)

(Özalp Vayvay ve Nazmi Ekren, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü," 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2 (5-6 Haziran 1997), s.274, zikreden Demiroğlu, 2002:9)

Aşağıdaki tabloda yönetici ve lider arasındaki bazı önemli farklılıklarını bulabiliriz.

Tablo 1: Yönetici-lider Farkı

YÖNETİCİ	LİDER
<ul style="list-style-type: none">- mevcut durumla ilgilenir- karmaşıklığı çözmeye çalışır- işleri doğru yapar- yeterlilik üzerinde durur- politikalar oluşturur- olan biteni görür ve duyar- çözümler bulur- mevcut sorunlarla öncekiler arasındaki benzerlikleri bulur- başarılı bir çözümün tekrar işe yarayabileceğini düşünür- kısa menzilli perspektif sahibidir- nasıl ve ne zaman üzerinde durur- bitiş çizgisine odaklanır- taklitçidir- mevcut durumu kabullenir- devamlılığın peşindedir- gelişime yoğunlaşır- gücünü pozisyonundan alır- teknik beceri sergiler- izleme becerisi sergiler- çalışan uyumuna önem verir- taktik planlar geliştirir- standart prosedürler belirler- analitik karar verme eğilimindedir- riske karşı tedbirlidir- etkileşimsel iletişim biçimi uygular- başarı anlayışı kalitede yatar- karmaşadan uzak durur- detayları planlar- performans standartları oluşturur- başarılı planları izler	<ul style="list-style-type: none">- gelecekteki durumla ilgilenir- belirsizliği çözmeye çalışır- doğru işi yapar- etkinlik üzerinde durur- prensipler oluşturur- hiçbir ses yokken duyar, karanlıkta görür- problemleri belirler- mevcut sorunlarla öncekiler arasındaki farklılıkları bulur- değişik çözüm arayışına gider- uzun menzilli perspektif sahibidir- neden ve niçin üzerinde durur- ufuk çizgisine odaklanır- orijinaldir- mevcut durumu sorgular- değişikliğin peşindedir- gelişime yoğunlaşır- gücünü kişisel etkiden alır- vizyon satma becerisi sergiler- ikna becerisi sergiler- çalışan bağlılığına önem verir- stratejik planlar geliştirir- politikalar belirler- sezgileriyle karar verme eğilimindedir- gerektiğinde risk alır- dönüşümsel iletişim biçimi uygular- başarı anlayışı çalışan katılımında yatar- durağanlıktan uzak durur- strateji ve vizyon geliştirir- mükemmellik standartları oluşturur- yeni trendlere göre planları değiştirir

(Colvard, J.E., a.g.e., Managers vs. Leaders, www.ebscohost.com, Hart ve diğerleri, 2005:22, The Sorts of Leadership)

Buraya kadar liderlik ve yöneticiliğin farklı kavramlar olduğu üzerinde duruldu. Ancak bu iki kavram, farklı olmakla beraber birçok durumda benzerlik gösterirler. Bass (1990:436) liderlik terimini tamamıyla yöneticilik ile eş anlamlı olarak kullanmıştır. Yine Bogler (2001:665, <http://eaq.sagepub.com>) liderlik konusundaki açıklamalarında yönetici terimini de rahatlıkla kullanmaktadır. Liderlik, yöneticiliğin

bir bölümüdür ancak tamamı değildir (Maslumoğlu, 1995:11). Kendini geliştiren, başarılı bir yöneticinin zaten zaman içinde liderlik özelliklerini elde edeceği ortadadır. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılır (Yaycı, 1992:10). Ayrıca günümüz modern işletmelerinde etkin bir yöneticiden söz edebilmek için liderlik özellikleri vazgeçilmez unsurlardır (Adel ve diğerleri, 2003:28).

Taşkın, Eurosurvey'in araştırmasında üstün yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin başında liderliğin geldiğini belirtmektedir. Ayrıca 'enerji ve inisiyatif' de listenin başındadır (Taşkın, 1997:59-60). ve bu iki özellik de araştırmanın üçüncü bölümünde 1.1. Liderin Özellikleri kısmında belirtilmiştir. Yani birtakım liderlik ve yöneticilik özellikleri birbirleriyle örtüşmektedir. Yönetim üzerinde en fazla söz sahibi kişilerin liderler olduğu unutulmamalıdır (Aksoy, 2006: 34). İyi bir yönetici liderlik davranışlarından bazılarını özümsemiş olmalıdır (Werner, 1993:246).

Günümüz yöneticisi sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren bir kimse değil, aynı zamanda çalışanları destekleyen, onlara sevgi ve bağlılık aşıl原因an birisi olmalıdır (Türe, 1993:98). İşte bu noktada yöneticinin liderlik özelliklerini bünyesinde barındırıyor olması gerekmektedir denilebilir. Hatta liderliğin organizasyonel faktörler arasında yer aldığı söylenmektedir (Mulki ve diğerleri, 2006:1223). Bu amaçla işletmeler yöneticilerin liderlik özelliklerini artırıcı eğitimleri devreye sokarlar. Stashevsky (2006) son derece maliyetli bu eğitimlerin her birinin yaklaşık 50-100 bin dolar civarında olduğunu söyleyerek liderliğin ne denli büyük bir endüstri olduğunu gösterir. Minnesota Power CEO'su Sand Sanbulte yöneticilere çalışanların yolundan çekilmeleri, yönetmeyi, liderlik etmeleri gerektiğini öğütleyerek yine bir yönetici için liderlik özelliklerinin ne derece önemli olduğunu vurgulamıştır (Sanbulte, 1993:16).

1.1. Liderin Özellikleri, Görev ve Sorumlulukları

Herkesin başarabileceği, gerçekleştirebileceği bir iş olmayan liderlik kuşkusuz bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir.

Liderlikte rol oynayan özelliklerin başında gruptan ayrı düşmemek ve sözlü etkinlik gelir. Bir kişi etkin bir konuşma yeteneğine sahipse liderliğe aday biridir (Freedman ve diğerleri, zikreden Konuk, 1997:50).

Lider denince akla gelen bir diğer özellik ise karizmadır. Karizmatik kişiler liderlik özelliğinin en etkilisine sahiptir.

Liderlik denilince üzerinde durulması gereken bir diğer özellik de ilham vericiliktir. Ancak gerçek yaşamda uygulamaya geirilmezse bu ilham vermek değil provokasyon olur. İlham vermeden yapılan bir uygulama ise liderlik değil salt yneticiliktir. (Ackoff, 1999:284)

Liderlik özelliklerini fiziksel özellikler, zihinsel özellikler ve kişilik özellikleri gibi başlıklar altında toplamak da mümkündür. (Bass, a.g.e.:5). Bu başlıklar altında liderlerin sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1) Dinamizm
- 2) Fiziksel ekicilik
- 3) Fiziksel güçlülük
- 4) Olgunluk
- 5) zgven ve başkalarına güven telkin etme
- 6) Bilgi birikimi
- 7) İniyatif sahibi olma
- 8) Cesur olma
- 9) Dürüstlük
- 10) Samimiyet ve açık sözlülük
- 11) Kararlılık
- 12) Yaratıcı olabilme
- 13) Güçlü sezgilere sahip olabilme
- 14) Denetleyebilme
- 15) İleriyi görebilme
- 16) İnsanlarla iyi geçinebilme
- 17) Motive edebilme
- 18) Azim, hırs ve tutku
- 19) Empati
- 20) İyi zaman yönetimi
- 21) İkna gücü

- 22) Stresle başa çıkma
- 23) İyi bir müzakereci olma
- 24) İyi zamanlama yapma
- 25) Pozitif düşünme
- 26) Odaklanma

(Kır, a.g.e.:24; Konuk, a.g.e.:50; Çoroğlu, 2003:28)

Goleman (2002), liderin sahip olması gereken özelliklerin aslında 'duygusal zeka' bileşenlerinden başka bir şey olmadığını vurgulamış ve 'İş Hayatında Duygusal Zekanın Beş Bileşenini' aşağıdaki tabloda özetlemiştir:

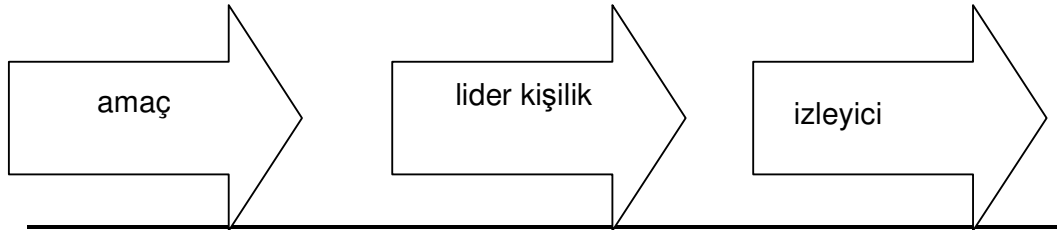
Tablo 2: İş Hayatında Duygusal Zekanın Beş Bileşeni
İş Hayatında Duygusal Zekanın Beş Bileşeni

	Tanım	Ayırt Edici Özellikler
Özbilinç	İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği	Öz-güven Gerçekçi öz-değerlendirme Kendini önemsemeyici mizah duygusu
Kendini Ayarlama	Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği Hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık	Güvenilirlik ve dürüstlük Belirsizlik karşısında rahatlık Değişime açıklık
Motivasyon	Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu Hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında bile iyimserlik Kuruluşa bağlılık
Empati	Başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık Kültürel farklılıklara duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet

Sosyal Beceri	İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık Ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği	Değişime öncülük etmede etkinlik İnandırıcı ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık
----------------------	---	---

(Goleman, a.g.e.:16, Lideri Lider Yapan Nedir? Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Elhüseyni, N., No: 377, Baskı Yok, MESS yayın, Acar Matbaacılık, İstanbul)

Kişinin salt tüm liderlik özelliklerine sahip olması liderlik pozisyonuna gelebilmesi için yeterli olmaz. Liderlik süreci ve liderlikten söz edebilmek için yerine getirilmesi gereken bir takım koşullar vardır. Bu koşullar; amaç, lider kişilik ve izleyicilerdir. İşte bu üç koşul olmadan tüm liderlik özelliklerine sahip bir kişinin başarılı olması, yetenek ve özelliklerini istediği yere aktarabilmesi mümkün olamaz. (Özalp ve diğerleri, a.g.e.:148). Koşullar özgün olarak çizilen Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3: Liderlik Süreci (2)

Liderlik süreci de birçok şey gibi buna gereksinme yaratan koşullar ve bir amaç olduğunda başlar. Örneğin işletmede ortaya çıkan bir kriz dönemi liderlik sürecinin başlaması için bir amaç oluşturabilir. Çünkü içinde bulunulan durum bir yönlendiriciye gereksinme yaratmaktadır. (Özalp ve diğerleri, a.g.e.:148)

Lider kişilik bu aşamada devreye girer ve koşulların gereğini yapmaya talip olur. Kişinin liderlik özelliklerinin de koşullara yetecek boyutta olması gerekmektedir. (Özalp ve diğerleri, a.g.e.:148)

Bu koşullardan en 3nemlisi şüphesiz ki lidere destek verebilecek bir izleyici grubudur. Çünkü tek başına bir liderden söz etmek mümkün değildir (Özalp ve diğerleri, a.g.e.:148)

Tüm bu liderlik özellikleri günümüzün hızla değişen iş dünyasıyla uyumlu görev ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Liderler şu görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir:

(Çoroğlu, a.g.e.:28-29; şahin ve diğerleri, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>, 10.3.2006: 661)

- 1) İşletme ile ilgili misyonu oluşturmada kendi vizyonunu benimsetmek
- 2) İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamak
- 3) Planlama yapmak
- 4) Takımlar oluşturmak
- 5) Karar vermek
- 6) Sorun çözmek
- 7) Değişim yönetmek
- 8) Motive etmek
- 9) Başka liderler yetiştirmek
- 10) İzleyicilerin yaratıcılığını arttırmak
- 11) İzleyicileri eğitmek
- 12) Doğru eleman seçmek
- 13) Performans değerlendirmek
- 14) Yetki devretmek
- 15) atışmaları çözmek ve sorun gidermek
- 16) Hiyerarşi ve bürokrasiyi engellemeye çalışmak
- 17) Demokratik olmak, zıt görüşlere yer vermek
- 18) İzleyicileri iyi tanımak
- 19) İyi bir dinleyici ve izleyici olmak
- 20) Geleceği görebilmek
- 21) Risk almak
- 22) Sürekli gelişime açık olmak
- 23) Kendini çok iyi tanımak ve tanıtmak
- 24) Eleştiri almaktan korkmamak

Bu görevlere daha birçoğunu eklemek mümkündür. Görülen odur ki liderlerin özellikleri belirlenen tüm bu görev ve sorumlulukları da kaçınılmaz yapmaktadır. Yani bir diğer deyişle liderlerin özellikleri sıralandığında görev ve sorumluluklarının tanımı da yapılmış olur.

1.2. Liderin Güç Kaynakları

Güç, uygarlık tarihinde rahiplerin, filozofların, kralların en çok üzerinde durdukları konu olmuştur. Kimin daha güçlü olduğunu belirleyen de genellikle etkilediği çevre olmuştur. İş dünyasında güç diğer kişilerin başarılı kontrolü (Wrong, 1968), diğer kişilerin nasıl davranacağını belirleme hakkı (Janda, 1960) gibi tanımlarla açıklanır. (Bass, a.g.e.:225)

Bir liderin oluşabilmesi için çeşitli güç kaynaklarına ihtiyaç vardır. Liderlerin güç kaynakları literatürde değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin Bass (1990) en klasik anlamda liderin güç kaynaklarını ikiye ayırmış, kişisel güç ve pozisyona bağlı güçten söz etmiştir. Bass, ayrıca liderin rekabetçi gücüne de değinmiştir. Yani, liderin, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla içinde bulunduğu rekabetin izleyicileri etkileyen bir güç olduğuna değinmektedir. Aşağıda literatürden derlenmiş çeşitli liderin güç kaynakları açıklanmaktadır.

- 1) Meşru güç: Liderin işletme içinde pozisyonundan elde ettiği güçtür. Bir anlamda liderliğin kurumsallaşmasıdır (Özalp ve diğerleri, a.g.e.:149). Bu güç, Bass (1990)'ın da sözünü ettiği pozisyona bağlı güçtür. Meşru gücü belirleyen gelenekler, kurallar, uygulamalar gibi bir takım unsurlar söz konusudur. Lider bu güce dayanak ödüllendirme ve zorlama gücünü kullanabilir (Bass, a.g.e.:228-229). Örneğin, pozisyonu gereği bir çalışana çalışmalarından dolayı ikramiye verme ya da vermeme yetkisine sahipse meşru güce ve dolayısıyla da ödüllendirme ve zorlama gücüne sahiptir denilebilir. Liderin bu gücünden söz edebilmek için liderin yöneticilik pozisyonunda olması gerektiğini söylemek yanlış olmaz. Yani burada lider ve yönetici aynı anlamda kullanılmaktadır denilebilir.
- 2) Ödüllendirme gücü: Liderin izleyicilerini gerekli gördüğünde ödüllendirebilmesidir. Bu ödüllendirme; para, yükseltme, aferin şeklinde olabilir. Dustin ve Davis (1967) bu ödüllendirmenin liderler tarafından

genellikle para yönünde olmasına dikkat çekmektedir. Greene (1976), bir çalışmada özellikle bu gücün izleyiciler üzerinde performans artırıcı etkisi olduğunu ortaya koymuştur (zikreden Bass, 1990:237).

- 3) Zorlama gücü: Liderin izleyicilerini istediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme gücüdür. Askerlik alanında çok sık rastlanan bir güç kaynağıdır. İzleyiciler üzerlerinde büyük bir baskı hissederler (Bass, a.g.e.:238). Yine bu gücü kullanan liderler genellikle yöneticilik konumunda kişilerden oluşur.
- 4) Uzmanlık gücü: Liderin uzman bilgi, beceri ve tecrübeleriyle izleyicileri etkileyebilme gücüdür. Burada güç, bilgi, bilgelik ve tecrübede yatar. Örneğin bir öğretim üyesini konusunun uzmanı olduğu için dinler ve ona inanırız. Bu gücü kullanan liderlerden aynı zamanda iyi kararlar alması beklenir (Watt, 196, zikreden Bass, a.g.e.:233)
- 5) Bireysel özellikler: İzleyicilerin lideri idolleştirmesiyle ortaya çıkan özelliklerdir.

(Şahin ve diğerleri, a.g.e.: 10.3.2006). Bir başka deyişle lideri diğer kişilerin gözünde karizmatik yapan kişisel özelliklerdir. Kültür seviyesi, yaş, tecrübe bu özellikler arasında sayılabilir (Eren, 1989:366; Can, 1999:194-195). Hayran olunan bir futbolcunun giydiği ayakkabı markasının bir çok gencin de tercihi haline gelmesi işte bu özellik sayesinde olacaktır.

Yine bu gücü Bass'ın (1990) kişisel güç tanımı çerçevesinde değerlendirmek mümkündür. Bass, şu ana kadar yapılan araştırmaların izleyicilerin gözünde kişisel gücün her zaman pozisyona bağlı güçten daha etkili olduğunu belirtmektedir. (Bass, a.g.e.:228)

French ve Raven'in güç kaynakları sınıflandırması da yukarıdakine benzer türdedir. Onlar da liderin güç kaynaklarını şu şekilde sıralarlar:

- 1) Biçimsel güç
- 2) Ödüllendirme gücü
- 3) Korkutma gücü
- 4) Uzmanlık gücü
- 5) Beğeniye dayanan güç

(Can, a.g.e.:194)

Liderin gücünü aldığı tüm bu kaynakları sıraladıktan sonra yeni bir liderlik tanımı yapabilmemiz de mümkün olmaktadır. Lider, bu güçlerin bir ya da birkaçını kullanarak izleyenlerde etkisel fazlalık yaratan kişidir diyebiliriz. (Can, a.g.e.:195)

Ayrıca liderin gücü ile ilgili olarak iki faktör karşımıza çıkmaktadır. Bunlar:

- 1) Liderliğin gücünü azaltan faktörler
- 2) Liderliğin gücünü arttıran faktörlerdir.

1.2.1. Liderliğin Gücünü Azaltan Faktörler

İşletmelerde oluşan bir takım faktörler liderle izleyiciler arasında bir koruma duvarı oluşturabilir. Örneğin, çalışma grupları kendi normlarına son derece bağlı oldukları için liderden etkilenmeyebilirler. Ya da profesyonel çalışanlar, örneğin bilim adamları, liderlik sürecinden etkilenmezler. Kendi başlarında olan birinin değil, meslektaşlarının beğenisini isterler. Böylece onlara bir liderin yaptırım uygulaması söz konusu olamaz. (Tevrüz ve diğerleri, 1999: 215-216)

1.2.2. Liderliğin Gücünü Arttıran Faktörler

En önemli faktör işletmenin benimsediği yapılanma ve yönetim tarzı stratejileridir. Örneğin bürokratik yapıya sahip bir işletme, liderlere daha fazla müdahaleye imkan verir. Çalışanları işe alma, terfi ettirme ya da işine son verme gibi yetkiler liderin elinde bulunuyorsa liderlerin izleyicilerinin davranışlarını etkilemesi daha kolay olur (Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.: 216). Bir diğer deyişle lider direkt olarak yönetim kademesinde yer alıyorsa izleyicilerine daha kolay ulaşma imkanı bulabilir. Yine aynı şekilde işletmenin normları liderin istekleriyle örtüşüyorsa liderin izleyicileri üzerindeki etkisi daha fazla olabilecektir.

1.3. Liderin Gerekliliği

Bölüm 1 de liderin tanımı yapılırken lidere duyulan gereksinime de yer verilmişti.

Çalışanların neden lidere gerek duydukları konusunda Vries (2000; www.ebsco.com) bir çalışma yapmış ve bunun en önemli sebebinin izleyicilerin grup uyumuna önem vermelerinden, ve bu yüzden de bu uyumu sağlayacak bir lidere gereksinim duyduklarını belirtmiştir.

Napoleon bir aslan tarafından yönetilen tavşanlar ordusunun, bir tavşan tarafından yönetilen aslanlar ordusundan daha başarılı olacağını söyleyerek liderin gerekliliğini ve önemini vurgulamıştır. Liderin gerekliliği bilinen bir konu olmakla birlikte bir çok yönetici sadece bu konu üzerine çok söz üretmekle kalmadığı, fazla bir şey yapılmadığı görüşündedirler. (Bass, a.g.e., www.ebscohost.com)

Liderlik, ne yapacağını bilen, kararlı, azimli ve ne yaptığının farkında olan bir personel felsefesi meydana getirir. Liderden yoksun işletmeler, misyon ve hedef belirlemede güçlük çekerler. Geleceğin yaşayan işletmesi olabilmek yolunda en önemli adımın güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçtiği bir gerçektir. Garanti Bankası'nın, Akın Öngör gibi lider bir yöneticiyle kaydettiği ilerleme liderliğin bir işletme için ne denli önemli olduğunu gösterebilecek bir örnek oluşturabilir. (Harvard Business School, <http://hbsp.harvard.edu>, 21.03.2006)

Tüm işletmeler ve organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyacın nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz (Can, a.g.e.:195):

- 1) İşletme plan ve tasarımları her türlü faaliyeti ayrıntılarıyla ve açık bir biçimde ifade edemeyebilir.
- 2) Açık bir sistem olan işletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduğundan, değişen çevre koşulları yetersiz ya da eksik kalmalarına yol açabilir.
- 3) İşletmelerin temel ögesi olan insan karmaşık, anlaşılamaz ve daha önceden tahmin etmesi güç davranışlar sergileyebilir.
- 4) İnsan doğası gereği zaman zaman yöneltilmeye ihtiyaç duyar. (Eren a.g.e.:525)

İşte tüm bu etmenler liderliği gerekli kılmaktadır.

1.4. Liderlik Türleri

Literatürde liderlik türleri sınıflandırması şu şekilde görülmektedir.

- 1) Geleneksel liderlik sınıflandırması
- 2) Yeni liderlik sınıflandırması

Bu çalışmada geleneksel liderlik sınıflandırması açıklandıktan sonra araştırma modelinde asıl ele alınacak olan yeni liderlik sınıflandırmasına daha ayrıntılı bir biçimde yer verilecektir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Türleri

En klasik anlamda liderlik sınıflandırmasını Henry Mintzberg yapmıştır. Bu sınıflandırmada ; (Dinçer, 1998: 352-353)

- 1) Girişimci lider
- 2) Tepkici lider
- 3) Planlayıcı lider yer alır.

Girişimci lider işletmeyi atalarından devralan, güçlü, cesur, bağımsız ve risk almayı seven bir liderdir. Liderin tecrübelerine dayandırdığı kişisel yargı yönü güçlüdür. Lider kişisel etki ve karizmasıyla izleyenleri etkiler.

Tepkici lider izleyici çevresinin davranışlarına göre hareket eden tedbirli lider tipidir. Tepkici lider risk almaktan kaçınır.

Planlayıcı lider her kararını sisteme, analize ve yapısalığa dayandırır. Genelde tepe yöneticisiyle çalışan ve sorumluluğu üstlenen lider tipidir.

Bir diğer liderlik sınıflandırmasını Lord ve Maher (1993) yapmıştır. Bu sınıflandırmada en tipik liderler kendini adanmış, amaç odaklı, karizmatik ve kararlı liderler olarak dört grupta toplanırken, diğer bir grupta da beğenilen ve sağlıklı lider yer alır. (Vries, a.g.e., www.ebsco.com)

Bir kişinin lider olabilmesi için tüm liderlik özelliklerine eşit oranda sahip olması mümkün değildir. Liderler bu özelliklerin tümüne birden sahip olmayabilir. İşte sahip olunan özelliklere göre ve tarihsel gelişim süreçlerine göre liderleri şu şekilde sınıflandırabiliriz (Altun, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>, 21.3.2006; Kır, a.g.e.:26; Şahin ve diğerleri, a.g.e., 10.3.2006):

- 1) Otokratik lider
- 2) Yetki devreden lider
- 3) Serbest bırakıcı / tam serbesti tanıyan lider
- 4) Demokratik ve katılımcı lider

1.4.1.1. Otokratik Lider

Lider, işleri daha önceden planlanmış prosedürler doğrultusunda ister. Geleneksel iş görme yöntemlerini benimsemiştir ve yetkiyi tamamen elinde tutmak istemektedir. Literatürde otoriter lider olarak da geçen bu lider izleyicilerden etkilenmez. İzleyicileri etkileyebilmek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanır, çünkü onların bu şekilde dış etkenlerle motive olduklarını düşünür.

F. C. Barlett (1926) otokratik liderin başarısını ya pozisyona bağlı prestijden ya da kişisel kapasiteden elde ettiğini ileri sürmüştür. Blau ve Scott bu liderin izleyicilerini yakın ve sıkı takibe aldığını belirtmişlerdir. (Bass, a.g.e:419)

1.4.1.2. Yetki Devreden Lider

Lider, görevlerinin bir kısmını izleyicilere devreder ve bu görevleri yerine getirirken onlara inisiyatif kullanır. Bu yönüyle demokratik lidere yaklaşır.

1.4.1.3. Serbest Bırakıcı / Tam Serbesti Tanıyan Lider

Lider, izleyicilerini kendi hallerine bırakır ve onların kendilerine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkan tanır. Yetki kullanımını tamamen izleyicilere bırakır. Bu liderlik türünde önemli olan izleyicilerin sorumluluk duygusuna sahip kişiler olmasıdır. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş

bölümünün ve sorumluluk duygusunun gelişmediği izleyici gruplarına uygulanırsa bu liderlik biçiminin yürümeyeceği çok açıktır.

1.4.1.4. Demokratik ve Katılımcı Lider

Lider, yapılacak işleri astlarıyla tartışarak belirler ve en önemli özelliği grubu katılıma teşvik etmektir. Karar verme yetkisinin bir kısmını izleyiciye devredebilir. İzleyiciler kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Ödüllendirme mekanizması devrededir.

1.4.2. Yeni Liderlik Türleri

Gelişen koşullarla birlikte mevcut liderlik teorileri yetersiz kalmaya başlamış, yeni biçimlenen işletme yapıları beraberinde yeni liderlik sınıflandırmaları getirmiştir. Liderlerin rolleri yeniden tanımlanmıştır. Artık liderlere Hamel ve Prahalad'ın deyimıyla "stratejik mimarlar" gözüyle bakılmaktadır. (Dinçer, a.g.e.: 354)

İşletmelerin küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmeleri rekabeti uluslararası düzeye çıkarmış, bu da işletmeleri karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. İşte liderler de bu koşullara ayak uydurabilmek için geleneksel "yönetici lider" kavramından daha farklı boyutlara taşınmak durumunda kalmışlardır. (Eren, 2004:329)

Geleneksel liderlik tanımlamalarından farklı olarak yeni liderlik sınıflandırmaları özellikle yenilik ve yenilikçilik kavramları üzerinde durmaktadır. Bu yeniliğin ardında liderin yaratıcılığı vardır (Capra, 2002:120). Ayrıca liderlik geleneksel liderlikteki gibi yalnızca işletmenin karlılığı üzerine değil, artık amaç, süreç ve insana odaklanmaktadır. (Nowicki ve diğerleri, 2007:118)

İşletmeler artık, yaratıcılığını işletmelerin yenilikçi kültürüne ayak uydurabilmek için kullanan, izleyicileriyle arasında oluşturduğu karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde problemler krize dönüşmeden çözebilen liderlere ihtiyaç duyar hale gelmiştir. (Avolio ve diğerleri, 2002:92)

Bu yeni tanımlarıyla liderler stratejik yönetim alanında son derece etkin rol oynamaktadırlar. İşte yöneticilik alanında gerek duyulan bu yeni liderlik türleri bu çalışmada ele alınmaktadır. Yeni biçimlenen lider özellikleriyle şekillenen ve bu çalışmada incelenen yeni liderlik türleri şunlardır:

- 1) Etkileşimsel liderlik
- 2) Dönüşümsel liderlik

Bu iki liderlik literatürde neokarizmatik liderlik olarak da yer almaktadır (House & Aditya, (1997), zikreden Nemanich ve diğerleri, 2007:50). Yul ve Van Fleet (1992), neokarizmatik liderliğe diğer tüm liderlik tiplerini de içeren hibrid bir yaklaşım olarak bakarlar (Bono ve diğerleri, 2004:901, www.proquest.com).

Literatürde yeni liderlik sınıflandırmasında bazı araştırmacıların karizmatik liderliğe de ayrıca yer verdiği görülmektedir. Conger ve Kanungo'nun literatüre kazandırdığı karizmatik liderlik (Jausi ve diğerleri, 2004:15, www.proquest.com), bu çalışmada karizmatik liderlik dönüşümsel liderliğin bir boyutu olarak incelenmektedir. Çünkü, karizmatik liderlik dönüşümsel liderlikle hemen hemen aynı anlama gelmektedir (Conger & Canungo (1998), zikreden (Timothy ve diğerleri, 2004:757, www.ebsco.com).

1.4.2.1. Etkileşimsel Liderlik (Transactional Leadership) ve Boyutları

1.4.2.1.1. Etkileşimsel Liderlik Kavramı

Liderlik davranışını amaçlara ulaşabilmek için izleyiciyi ödüllendirme olarak tanımlayan bu liderlik türünde, işlerle ilgili yapılacakları lider ve izleyiciler birlikte kararlaştırır. Lider, işlerin ne şekilde yapılacağını açıklayıp, işlerin yapılabilmesi için güven ortamı oluşturur. Her zaman yapılan faaliyetlerin daha etkin ve verimli olabilmesi ya da biraz daha geliştirilebilmesi için çaba harcar. (Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.:211) Etkileşimsel liderler izleyicileri tarafından yapılacak işleri, bunların ne şekilde yapılacağını ve sonunda elde edilecek ödülleri belirlerler (Avolio ve diğerleri, 1991:10).

Etkileşimsel lider izleyicilerini şartlı pekiştirme (contengent reward) yoluyla motive eder. Şartlı pekiştirmede olumlu ve olumsuz sonuçlar kullanılabilir; yani ceza veya ödül sistemi. (Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.:211)

Etkileşimsel liderlerin izleyicileri kendilerinden isteneni yaparlar. İşlerini yaptıkları için kendilerini mutlu hissederler ve verilenden fazlasını yapmak için motivasyonları yoktur. (Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.:211)

Literatürdeki bir başka tanımlama geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir biçimde hayata geçiren liderin etkileşimsel lider olduğu yönündedir. Bu durumda performans değerlendirme, görev tanımı oluşturma, iş analizi yapma gibi görevler üstlenen insan kaynakları yöneticileri etkileşimsel liderlere örnek oluşturmaktadır. (Eriğin, a.g.e.:40-41)

Etkileşimsel lider etkin bir yönetim becerisine sahiptir. Yani kısa vadeli, günlük rutin işlerin yürütülmesinde uygun görevlendirmeleri yapabilir. Aynı zamanda adil bir ödüllendirme sistemini de benimsemiştir. İzleyenleri hangi davranışta kendilerini ne tip bir ödülün beklediğini bilirler ve bu da amaçlara ulaşmada performans artışı sağlar. (Tarabishy ve diğerleri, 2005:22)

1.4.2.1.2. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Etkileşimsel liderler dört tip davranış sergilerler:

- Koşullu ödüllendirme (contengent reward)
- Aktif olarak istisnalarla yönetme (management by exception-active)
- Pasif olarak istisnalarla yönetme (management by exception-passive)
(Bass, 1990:87)
- Tam serbesti tanıma (Laizze-Faire) (Ceylan ve diğerleri, 2005:36)

Koşullu ödüllendirmede lider, izleyicilerden ne beklediğini ve istenen performansı sergilediklerinde ne elde edeceklerini açık bir şekilde ortaya koyar. Aktif olarak istisnalarla yönetmede lider, kural ve standartlardan sapmalar olup olmadığını takibini yapar, ve önleyici ve düzeltici tedbirler alır. Pasif olarak istisnalarla yönetmede lider, izleyicilerin standartlara ulaşamadığı durumlarda

müdahale eder ve karar vermekten kaçınma eğilimindedir. Son olarak serbesti tanımada ise lider, izleyicileri tamamen kendi hallerine bırakır ve sorumluluk almak ve karar vermekten kaçınır. (Ceylan ve diğerleri, a.g.e.:35)

Bass (1990), Xerox's Reprographic Business Group (RBG) tarafından yapılan bir çalışmada 44 etkin yönetim davranışının belirlendiğinden bahsetmektedir. Bu davranışların bir çoğunda modern liderlik özeliği ortaya koyan iki faktör gözlenmektedir. Bu faktörlerden ilki işi organize edip başlatmak ve böylece işlerin kolayca tamamlanmasını sağlamak, diğeri ise çalışanlara ilgi gösterip onların bireysel ilgilerine karşılık verebilmektir. İyi performans gösteren çalışan ödüllendirilirken, diğerleri cezalandırılır. İşte bu şekilde, yöneticiyle çalışan arasında bir tür etkileşim gerektiren liderlik türü, etkileşimsel liderlik olarak adlandırılır.

1.4.1.2. Dönüşümsel Liderlik (Transformational Leadership) ve Boyutları

1.4.2.2.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramı

Dönüşümsel liderlik kavramı literatüre ilk kez 1978'te Burns tarafından kazandırılmıştır. Burns bu kavramı liderin izleyicilerin davranışlarında oluşan radikal değişikliği vurgulayabilmek amacıyla kullanmıştır. (Masi, 2000:www.ebscohost.com)

Değişimci-reformist liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik diğerlerinden tamamen farklı, gelişim, değişim ve yenilik amaçlayan, izleyicilerine becerilerinin gelişmesi ve sorumluluklarının artması için sorumluluk veren liderlik tipidir. (Eren, a.g.e.:543; Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.:212)

Bu tip liderlerin bireysel çekicilikleri güçlerinin kaynağı olduğu için, izleyicileri onlara saygı duyarlar ve takip ederler. İşletmenin çıkarlarını kendilerinin üstünde gören ve özveriyle çalışan bu tip liderler sıklıkla yetki devrinde bulunurlar. (Tevrüz ve diğerleri, a.g.e.:212)

Dönüşümsel liderler izleyicilerine işin gerektirdiği tüm rutinleri yapmanın yanı sıra karmaşık problemlere yaratıcı çözüm getirebilmeleri ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için yardımcı olurlar. (Vera ve diğerleri, 2004, www.sciencedirect.com)

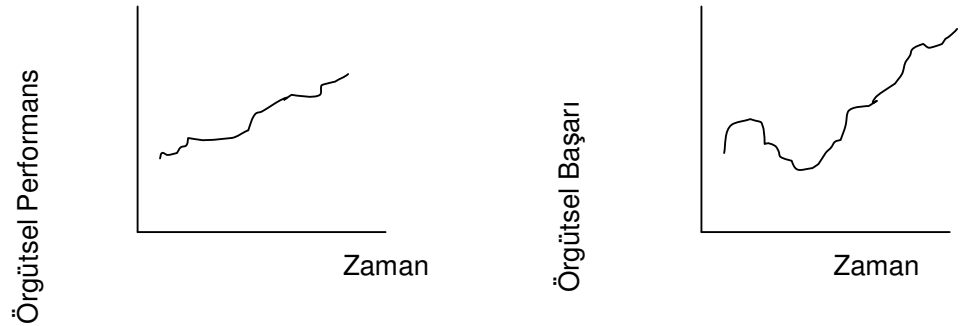
Dönüşümsel liderlik üç safhada incelenebilir:

- 1) Değişim ihtiyacının fark edilmesi
- 2) Paylaşılan vizyon oluşturma
- 3) Değişime kurumsal bir kimlik kazandırma (Eren, a.g.e.:544-547; Eren, a.g.e.:330-332)

İşte bir liderin bu üç aşamayı yerine getirmesi onu dönüşümsel lider kimliğine büründürür.

Önceleri literatürde dönüşümsel liderlerin yalnızca işletmenin üst düzeyinde gözlenen bir olgu olduğundan bahsediliyordu. Son çalışmalar ise daha alt kademelerde de bu liderlik türünün olduğunu göstermektedir. Ancak bu liderlik türü diğer liderlik türlerinin yerini alan bir tür olarak değil de, onlara katkı sağlayarak liderlik tanımını geliştiren bir olgu olarak görülmelidir. (Avolio ve diğerleri, a.g.e.:9-10)

Eren (2003:548), Şekil 4'te yönetimsel ve dönüşümsel lider arasındaki farkı başarı gelişimi şeklinde açıklamaktadır. Görüldüğü üzere değişimsel liderin başarısı önce biraz düşüş göstermekle beraber daha sonra hızla yükselmektedir.



Şekil 4: Yönetimsel-etkileşimsel Lider Başarı Gelişimi

(Peter Wright; Charles D. Pringle ve Mark J. Knoll, Strategic Management, s.179)

Dönüşümsel liderlik ölümsüz liderliğe en yakın olanıdır. Bu liderlik modelinin değerlerine sahip liderler yarattıkları değişim sayesinde asırlar boyunca hatırlanırlar. (Kasımoğlu ve diğerleri, 2005:43)

1.4.2.2.2. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Avolio, David ve Yammarino (1991) dönüşümsel liderliğin 4 l'sından söz ederler. Bunlar;

- 1) İdeal etki / Karizma (idealised influence)
- 2) Zihinsel teşvik (intellectual stimulation)
- 3) Bireysel düzeyde ilgi (individualised consideration)
- 4) Telkin edicilik (inspirational motivation)

Bu dört faktörün uygulamaya yönelik tanımları şu şekildedir:

1) İdeal etki / Karizma:

Liderlik literatüründe dönüşümsel liderliğin bu ilk boyutunda anahtar bir kavram olarak karşımıza çıkan ve ilk olarak Sigmund Freud'un çalışmalarıyla incelenen karizmada, lider izleyicileri harekete geçiren açık bir vizyon duygusu verir ve ahlaki davranış için bir rol modelidir (Ceylan ve diğerleri, a.g.e:35; Berber, 2000:37; Çakar ve diğerleri, 2003:83). İzleyicilerin bu vizyon etrafında toplanmasını sağlayan liderler böylece izleyiciler üzerinde daha güçlü bir etki bırakır (Avolio ve diğerleri, a.g.e:15). İzleyicide vizyon ve hatta misyon oluşmasını sağlayan lider, onların daha çok saygınlığı ve güvenini kazanır (Gardner & Avolio, (1998), zikreden, Walumbwa ve diğerleri, 2005, www.proquest.com). İzleyici, duygusal olarak kendini liderle özdeşleştirir ve liderin ilgi duyduğu alanlara girer (Bass, 1985- 1990, zikreden Scandura ve diğerleri, www.sciendirect.com).

2) Zihinsel teşvik:

Lider, izleyicileri daha önceden denenmiş ve doğru olduğu görülmüş problem çözme yöntemlerini sorgulamaya teşvik eder. Lider, geleneksel işleyişin dışına çıkarak yeni düşünceler geliştirir ve bunları izleyicilerine net bir şekilde ifade edebilir. (Ceylan ve diğerleri, a.g.e.:35; Serinkan, 2005:97). İzleyiciler kritik düşünme yöntemine yönlendirilir (Walumbwa ve diğerleri, a.g.e, www.proquest.com)

3) Bireysel düzeyde ilgi:

Liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını tek tek önemseyerek karşılaması anlamına gelen bu faktör izleyicilerin optimum potansiyele ulaşmalarını sağlar (Avolio ve diğerleri, a.g.e.:13; Serinkan, a.g.e.:97). Burada lider başkalarını düşünme (altruizm) olgusuna yönelmektedir (Berber, a.g.e.:38). Liderin görevi izleyici için onun ihtiyaçlarına yönelik öğrenme ortamı yaratmaktır (Bass, 1985- 1990, zikreden Scandura ve diğerleri, a.g.e. www.sciencedirect.com). Aslında bu liderlik bir tür koçluk ve mentorluk yapmaktır (Bass & Avolio, 1994, zikreden Walumbwa ve diğerleri, a.g.e, www.proquest.com).

4) Telkin edicilik:

İzleyiciler bu liderlere güven ve hayranlık duymakta, gelecekte varacakları noktaya daha fazla ve yürekten inanarak işlerini azim ve istekle yapmaktadırlar (Berber, a.g.e.:38). Lider, vizyon, misyon ve hedeflere ulaşması adına izleyiciler üzerinde büyük etkiye sahiptir (Serinkan, a.g.e.:97). Lider, izleyicileri yaptıkları işi sorgulamaya ve böylelikle hedefe ulaşmaya yöneltir (Bass, 1985- 1990, zikreden Scandura ve diğerleri, a.g.e www.sciencedirect.com). Bir anlamda lider izleyicilerin yaptıkları işi anlamlandırmalarına yardımcı olur (Bass (1985), zikreden Walumbwa ve diğerleri, a.g.e, www.proquest.com).

1.4.2.3. Etkileşimsel Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırması

Etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderlik arasındaki farkı ilk olarak kapsamlı bir teoriyle ele alan Burns (1978), etkileşimsel liderin izleyenleri işleri yapma konusunda motive ettiğini, dönüşümsel liderin ise bunun da ötesine giderek izleyicilerin ihtiyaçlarını tatmin etme konusu üzerinde durduğunu belirtmiştir. Burns, etkileşimsel politik liderlerin görüş liderleri, bürokratlar, parti liderleri ve yürütmeden sorumlu liderler olabileceğini, dönüşümsel liderlerin ise entellektüel liderler, kahramanlar veya reform ve devrim yapan liderler olabileceğini öne sürmüştür . (Bass, a.g.e:23)

Burns (1978) etkileşimsel ve dönüşümsel liderlerin bir bütünün iki zıt ucu olacağını öne sürerken Bass (1999), dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğin etkilerini artırıcı bir unsur olduğunu belirtmiştir. (Bass, 1999:23)

Dönüşümsel liderlik de tıpkı etkileşimsel liderlik gibi vizyon sahibi olmayı ifade eder. Dönüşümsel lider, iletişime, güvene, ilgiye, yaratıcılığa, izleyici odaklı olmaya liderlik eder. (Tarabishy ve diğerleri, a.g.e.:22)

Dönüşümsel lideri etkileşimsel liderden ayıran en önemli nokta şudur. Etkileşimsel liderin odaklandığı nokta ekonomiktir. Yani hangi işi kimin daha doğru yapacağını belirlemek konusunda hassasiyet ister (Rosenberg, Sashkin ve Herberg (1996) zikreden Tarabishy ve diğerleri a.g.e.). Öte yandan dönüşümsel liderlik; izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini, nelerden motive olduklarını anlayabilme ve bunları tatmin edebilme, ve böylece bireyden tam kapasite faydalanabilme yeteneğidir (Bennis (1980); Conger (1989); Conger ve Kanugo (1987); Sashkin (1990) zikreden Tarabishy ve diğerleri, a.g.e.:22). Yani bir anlamda dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderliği birbirinden ayıran nokta lider ve izleyici arasındaki ilişki türüne dayanmaktadır

(Sipahi ve diğerleri, 2002:2,

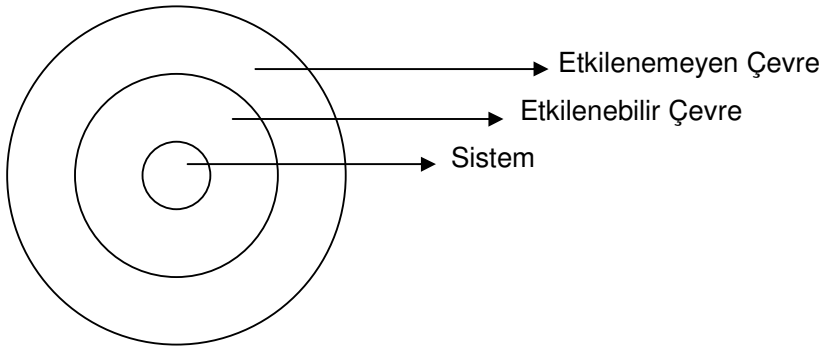
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_ayinlar/dergiler/nisan2002/nisan20021/derginisan_20022.html)

Etkileşimsel liderlik, lider ile izleyenleri arasında kendi beklentilerini karşılıklı olarak karşılıklı bir alışverişi ifade eder. Dönüşümsel liderlik ise başarı, kendini gerçekleştirme gibi alanlara yönelmektedir. (Bass, a.g.e.:11)

Judge ve Piccolo'nun (2004) dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırması ise bu ilişkinin yüksek olmasından dolayı çeşitli durumlarda her birinin etkisini ortaya koymanın güçlüklerinden bahseder.

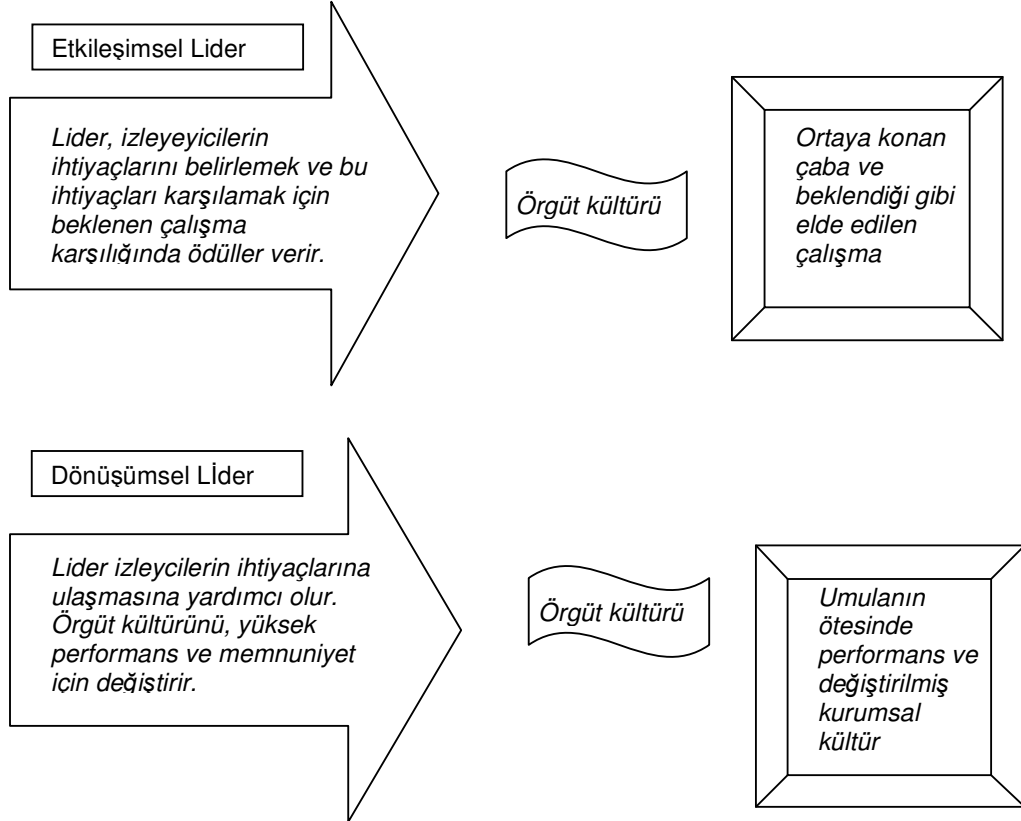
Etkileşimsel liderlikte lider ve izleyiciler karşılıklı etkileşime girerler. Bunun sebebi karşılıklı olarak isteklerini tatmin edebilmektir. Dönüşümsel liderlikte ise bu etkileşime tüm işletmenin yararına olacak şekilde daha yaratıcı bir çevre oluşturabilmek amacıyla yönelik olarak girilir. Bu farkın belirtilmesinde dönüşümsel liderliğin etkileşimsel ile oranla daha tercih edilen bir stil olduğu da ima edilmektedir. (Bogler, a.g., e. <http://eaq.sagepub.com>)

Bu iki liderliğin farkını Şekil 5'teki etki alanları ile açıklayabiliriz. Etkileşimsel lider, sistemin etrafını saran etkilenebilir çevreye ulaşabilen, ona hakim liderdir. Etkilenebilir çevre, örneğin bir sınıftaki öğrenciler öğretmen için etkilenebilir çevredir. Dönüşümsel lider ise bunun da dışında olan etkilenemeyen çevreye ulaşarak orada bir değişim sağlayabilen liderdir. Yani bir öğretmen öğrencilerine ilettiğinin öğrencileri etkileyerek daha da geniş bir kitleye ulaşmasını sağlıyorsa etkilenemeyen çevreye ulaşabilmiş demektir. (Değirmenci, 2006:14)



Şekil 5: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Etki Alanları

Yine Şekil 6'da etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin birbirlerinden ayrıldıkları noktaları görebiliriz.



Şekil 6: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Farkı

Kaynak: Huber D.: Leadership and Nursing Care Management. Second Edition. W.B. Saunders Company. London, 2000. Zikreden, Özçelik, 2005:73)

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, örgütsel davranışı etkilemesi ve insana yönelik yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkili olması nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Ancak bu konudaki araştırmaların pek çoğu içerik açısından yetersizdir ve çelişkili sonuçlar vermektedir. Bu nedenle genel geçerli bir iş tatmini tanımı oluşturmak son derece güçtür. Bunun sebepleri arasında iş tatmininin hissetmekle ilgili olması, çevresel şartlara duyarlı olması ve son olarak da çalışanların işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutuma sahip olurken diğerlerine karşı olumsuz tutuma sahip olmaları sayılabilir. (Baş, 2002:19-20)

İş tatmininin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi 1930'lu yıllardan beri gündemde olup konu ile ilgili binlerce araştırma yapılmıştır (Şişman ve diğerleri: 2004:119). İş tatminine duyulan ilgi ilk olarak yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına verilen önemin artmasıyla ortaya çıkmıştır. Daha önce hüküm süren klasik yönetim anlayışında insan bir mekanik unsur olarak görülmekteydi. İnsana verilecek tatminden çok örgütsel verimlilik üzerinde yoğunlaşılmaktaydı. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla gelişen neoklasik yönetim anlayışı beraberinde iş tatmini kavramını da getirmiştir. (Telman ve diğerleri, 2004:13)

Tanımlaması güç olan iş tatminini Fisher (2001), çalışanın işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan tatmin olarak tanımlamaktadır. (zikreden Ceylan ve diğerleri, 2006:50). Yani belirli beklentilerle yeni bir işi giren birey, bu beklentileri karşılandığı sürece tatmin olur (Nelson ve diğerleri, 1995:116-118). O halde iş tatmini beklentilerin karşılanması şeklinde tanımlanabilir.

Karadal (2001) iş tatminini *işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum* olarak tanımlar. Rad ve Rammohammadian (2006) da iş tatminini çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı tutumu olarak tanımlar. Bu tanımı Pool (1997) da kullanmaktadır. Locke'ın tanımı da oldukça kabul görmektedir. Bu tanıma göre iş tatmini, "kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler" olarak tanımlanmaktadır (İnce, 2003: 4). İş tatmini bir kimsenin işinin, o kişinin işle ilgili değerleri doldurması sonucu oluşur (Kaya, 2003:19). O halde iş tatminini

tanımlarken dikkat edilmesi gereken nokta iş tatminini kavramı içinde bireylerin duygu ve hislerinin yer aldığıdır (Lawler (1987), zikreden Erdil ve diğerleri, 2004:18)

Bir başka tanıma göre iş tatmini *kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir.*(Erdoğan, 1996:231, zikreden Budak, G, 1999:46)

Literatürde iş tatmininin çalışanın maddi ve maddi olmayan tüm ihtiyaçlarla giderilebileceği kanısına varıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. (Özbenli, 1999:7)

Bu çalışmada Davis'in iş tatmini tanımı esas alınacaktır. Davis'e göre iş tatmini *çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur* (Davis, 1981:96). Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerinin liderlik biçiminden dolayı işlerinden ne derece hoşnut olup olmadığını ölçümlemektir. Bu çalışmada da çalışanların işlerinden ne derece hoşnut olduklarının ölçülmesi amaçlandığı için Davis'in tanımı çalışmayla paralellik göstermektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen birçok ölçek arasından bu çalışmada kullanılmak üzere Minnesota İş Tatmin Ölçeği seçilmiştir. Bu ölçek iş tatminini ölçmek amacıyla yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biridir. Uygulanabilirliği kolay olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir.

2.1. İş Tatminini Oluşturan Boyutlar

Herzberg (1959) çalışanlar için hangi faktörlerin iş tatminine ya da tatminsizliğine yol açtığı üzerine yaptığı çalışmada motivasyon-hijyen teorisini ortaya atmıştır. Bu teoriye göre tatmin edici faktörler motivatörler, tatminsizlik yaratanlar ise hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır ve bunlar birbirlerinden farklıdır. Hijyen faktörler tatmin adına tek başına bir tatmin unsuru olmayıp, ortadan kalktıklarında veya hiç olmadıklarında tatminsizliğe yol açarlar. Herzberg'e göre motivatörler ve hijyen faktörler şu şekildedir: (<http://www.netmba.com/gmt/motivation/herzberg>, 2.3.2007)

Tablo 3: Herzberg Hijyen Faktörleri ve Motivatörleri

Hijyen faktörler (Tatminsizliğe yol açan faktörler)	Motivatörler (Tatmin edici faktörler)
<ul style="list-style-type: none">- şirket politikası- denetim- yöneticilerle ilişki- çalışma koşulları- maaş- iş arkadaşlarıyla ilişki	<ul style="list-style-type: none">- başarı- tanınma- işin kendisi- sorumluluk- terfi- kişisel gelişim

Bir işletmede çalışma koşullarının bozulduğunun en önemli göstergesi olarak iş tatmini düşüşü gösterilebilir. Öte yandan artan iş tatmini ise işletmede iyi bir örgütsel ortam oluşturulduğunun ifadesidir. (Davis, s.95 zikreden Ege:2000:9)

İş tatmininin çalışanlar için önemi olduğunu ileri süren görüşler kadar önemsiz olduğunu savunan görüşler de vardır (Ege, 2000:6-7):

İş tatmininin çalışanlar için önemli olduğunu belirten görüşler:

- 1) İnsanların kişisel becerilerini ortaya koyma istekleri vardır.
- 2) İş tatmini elde edememiş bireylerde psikolojik olgunluk görülmemektedir.
- 3) İş tatmini elde edememek hayal kırıklığına sebep olmaktadır.
- 4) İş insan hayatının odak noktasıdır.
- 5) İşsiz kişiler umutsuzluğa kapılır. İnsanların zorunlu olmadıkları zaman bile çalışma istekleri olduğu bilinmektedir.
- 6) Çalışan için zorlayıcı bir işin olmaması psikolojik sağlığının düşük düzeyde kalmasına yol açmaktadır.
- 7) İş tatminindeki azalma düşük verimliliğe yol açar ve dolayısıyla sağlıksız bir topluma gidişin nedenlerinden birini oluşturur.

İş tatmininin çalışanlar için önemsiz olduğunu belirten görüşler:

- 1) Bazı kişiler kolay işleri tercih ederler. Kendilerini işte gerçekleştirme çabaları yoktur.

- 2) Kişilik insan çalışma hayatına başlamadan oluşur. Bireyin olgun olmayışının sebebi işte aranmamalıdır.
- 3) Zaten çoğu kimse için rutin işler söz konusudur.
- 4) Birçok kişi aile ve çevresini odak noktası yapmışlardır.
- 5) İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına karşın bazen insanlar aylaklık yapmayı tercih etmektedirler.
- 6) Psikolojik zayıflık düşük gelire ya da düşük sosyal düzeye de bağlanabilir.
- 7) Herkese zorlayıcı bir iş sağlamak kitle üretimi teknolojisinde mahrumiyet yaratabilir. Toplum yüksek yaşam standardı getiren bu teknolojiden yoksun kalmak istemeyebilir.

Mitchell'e (1982) göre iş tatmini işletme karlılığı, işe devamsızlık sağlık ve üretkenlik konuları bakımından oldukça önemlidir. (Özbenli, a.g.e.:15)

Literatürde iş tatminini oluşturan birçok boyut ortaya konulmaktadır. İş tatmininin psikoloji disiplini ile yakın ilişki içinde bulunması olaya farklı boyutlar kazandırmaktadır. Chruden çalışmalarında iş tatminini ölçerken yedi faktörü göz önüne almıştır. Bunlar; 1-İşin niteliği, 2-Denetim, 3-Örgüt ve yönetimi, 4-Yükselme olanakları, 5-Ücret ve benzeri ödemeler, 6-İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, 7-Çalışma koşulları (Chruden, 1972:312-313, zikreden Karadal, a.g.e.:85)

İş tatminini oluşturan boyutlar iki grupta incelenebilir:

- 1) İçsel boyutlar
- 2) Dışsal (örgütsel) boyutlar

Bu çalışmada Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nde sorulan 20 soru ışığında iş tatminini ölçen içsel ve dışsal boyutlar ele alınacaktır.

2.1.1. İçsel Boyutlar

İşin temel yapısına ilişkin özellikleri içerir. Hacan ve Oldham (1975) çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için beş temel özelliğe sahip olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu beş özellik aşağıdaki gibidir.

- 1) İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği: Yapılan işin farklı becerileri gerektirmesinin kişiye o derecede doyum vereceği düşünülmektedir.
- 2) İşle özdeşleşebilme: Çalışan, bir işin ne kadar büyük bir kısmından sorumluysa tatmini o denli yüksek olacaktır. Örneğin bir giysi üretilirken, kesim, dikim, ütü gibi aşamaların her birinde görev alan çalışan işiyle özdeşleşebilir. Aksi takdirde, yani sadece bir işten, örneğin sadece fermuar dikmekten sorumluysa işine kendini yabancı hissedebilir.
- 3) İşin anlamlılığı: Çalışanlar yaptıkları işin insanlığa faydalı bir iş olmasını ister. Örneğin acı çeken hastalara yardım eden bir doktorun alacağı tatmin yüksek olur.
- 4) Bağımsızlık: Çalışana tanınan özgürlük derecesiyle iş tatmini arasında doğru orantı söz konusudur. Çalışan, çalışma saatlerine, kullanacağı yöntemlere, işleri yapma sırasına kendisi karar verebiliyorsa bağımsızlığı fazla, dolayısıyla da iş tatmini fazla demektir.
- 5) Performans: Çalışana geribildirim verilmesi performansını ileriye götürebilmesi, hatalarını düzeltebilmesi için gereklidir. (Telman ve diğerleri, a.g.e.:27-30)

Bu çalışmada kullanılan Minnesota İş tatmini Ölçeği ise sorularını 11 içsel boyut etrafında toplamıştır. Bu boyutlar:

- 1) Aktivite (activity): her zaman meşgul olabilmek
- 2) Bağımsızlık (independence): iş ortamında tek başına çalışabilme olanağı
- 3) Çeşitlilik (variety): değişik işler yapabilme şansı
- 4) Sosyal statü (social status): toplumda saygın bir birey olabilmeye şansı
- 5) Ahlaki değerler (moral values): vicdanla aykırı olmayacak işler yapılması
- 6) Sosyal hizmet (social service): başkaları için bir şeyler yapabileme imkanı
- 7) Otorite (authority): otorite kullanabilme yetkisi, kişilere ne yapacaklarını söyleyebilme
- 8) Yeteneklerden faydalanabilme (ability utilization): kişinin yeteneklerini kullanabileceği işleri yapabilmesi
- 9) Sorumluluk (responsibility): kişinin sorumluluk alabilmesi ve kararlarını uygulayabilmesi
- 10) Yaratıcılık (creativity): yapılan işin yöntemlerini değiştirebilme şansı
- 11) Başarı (achievement): kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi

2.1.2. Dışsal (Örgütsel) Boyutlar

Dışsal boyutlar daha çok örgüt politikasına, örgüt kültürü ve iklimine, toplumsal şartlara bağlı olarak belirlendiğinden, durumsal boyutlar olarak da adlandırılırlar. (Telman ve diğerleri, a.g.e.:39-57)

Bu çalışmada kullanılan Minnesota İş tatmini Ölçeği ise sorularını 9 dışsal boyut etrafında toplamıştır. Dışsal boyutlar bu çalışmanın konusu ve kapsamı açısından bu ölçek doğrultusunda aşağıdaki şekilde incelenecektir.

- 1) Yönetim (supervision) Üstün çalışanları yönetim biçimi. Yöneticilerle olan ilişkiler iş doyumunu oldukça etkiler.Yöneticilerin çalışanlara adil davranması, onlara eşit mesafede bulunması gerekmektedir.
- 2) Teknik yönetim (Supervision-technical): Üstün karar vermedeki yetkisi. Örgütün yapısı, ast-üst zinciri iş tatmini üzerinde etkilidir. Örgüt şekli basık piramit şeklindeyse, yani emir-komuta zinciri kısaysa çalışanlar arasında eşitliğe dayalı ilişkiler ortaya çıkacak ve böylece iş tatmini de artacaktır.
- 3) Güvenlik (security): İşte kalıcılık.
Sosyal ve de fiziki açıdan güvenli bir iş ortamı şüphesiz iş tatminini arttırır. Bir işletmede iş kaybetme korkusu olmadan çalışan bir kişinin bağlılığı elbette daha fazla olacaktır. Aynı şekilde fiziksel olarak güvenli hale getirilmiş bir iş ortamı da iş tatminini arttırıcı etki yapmaktadır.
- 4) Şirket politika ve uygulamaları (company policies and practises): Şirket politikalarının uygulamaya konuluş şekli.
- 5) Bedel (compensation): Yapılan iş ve bunun karşılığında alınan para. Bedel, bir diğer deyişle ücret cinsiyet ve adillik faktörlerine bağlı olan ücret çalışanları en yakından ilgilendiren konudur. Aynı işi yaptığı halde bir erkekten daha düşük ücret alan bir kadın daha tatmin olabilir. Ya da aynı işi yapan iki kişi arasındaki ücret farkı çalışanlar üzerinde memnuniyetsizliğe yol açabilir.
- 6) Yükselme imkanları (advancement): İşte ilerleyebilme imkanı. İşletmede yükselme fırsatlarının olması ve adil bir biçimde yapılması iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Yükselme, aynı zamanda kişiye statü ve ücret artışı da getirir.

- 7) Çalışma koşulları (working conditions): Çalışma süresi, kullanılan ekipman, fiziksel koşullar (sıcaklık, nem v.b) (Locke, 1976, zikreden Şeçilir, 2004:29). Aşırı gürültü, aşırı bedensel güç isteyen işler, soğuk ortam gerginliğe, ve dolayısıyla da iş tatminsizliğine yol açar.
- 8) İş arkadaşları (co-workers): Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli, arkadaşlık v.b.
İş arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve iş tatminini artıran bir faktör olabilir. İşletmeler çalışanlar arası ilişkileri ve takım çalışmasını destekleme yönünde çaba göstermelidir.
- 9) Takdir edilme (recognition): Yapılan iyi işe karşılık ödüllendirilme.
(Oran, 1989, zikreden Ferik, 1997:34-35; Telman ve diğerleri, a.g.e.:27-30)

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu çalışmanın konusu ve kapsamı açısından aşağıdaki bireysel faktörler üzerinde durulacaktır:

- 1) Cinsiyet: Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları genelde bir fark olmadığı yönündedir. Ancak yine de statüye göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca, kadın ve erkeklerin iş tatmininin farklı yönlere ilişkin farklılık göstermesi mümkündür.
- 2) Yaş: Batıda yapılan çalışmalar yaş ile iş tatmini ilişkisinin "U" şeklinde olduğunu göstermektedir. İlk olarak iş bulan genç işinden tatmin olmakta, daha sonra bu tatmin yerini monotonluğa bırakmakta ve daha sonra da başka iş bulamama korkusuyla işten yeniden tatmin olunmaya başlanmaktadır. Ülkemizde Ergin (1997) tarafından yapılan bir çalışma iş tatmininin yaş ilerlemesiyle arttığını ortaya koymaktadır.
- 3) Hizmet süresi: Hizmet süresiyle iş doyumu arasında ters orantılı bir ilişki olduğu önceki çalışmalarda ortaya konmuştur.
- 4) Medeni durum: Kelller (1983), evlilerin bekarlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur.

- 5) Eğitim düzeyi: Genel kanı eğitim düzeyi yükseldikçe, beraberinde gelen terfi ve yüksek ücretin iş tatminini arttıracığı yöndedir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez.

BÖLÜM II

3. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Lider özellikleriyle ilgili çalışmamızın birinci bölümünde liderin performans ve verim arttırıcı özellikleri olduğunu, bunun için astlarının gereksinimlerini iyi analiz etmesi gerektiğini vurgulamıştık. Astlarla kurulacak güçlü bir iletişim onların performansını ve verimini arttıracak, ve böylece performansı ve verimi artan çalışanın iş tatmini de olumlu yönde etkilenecektir. Ayrıca literatürde ve bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörlerden dışsal faktörler incelendiğinde, hiyerarşik ilişkiler faktörünün yöneticinin liderlik tarzıyla yakından ilişkili olduğu da görülmektedir.

Literatürde bu çalışmanın asıl konusu olan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinen birçok çalışma yer almaktadır. Ancak bu iki liderlik modelinin iş tatminine etkisini incelemeden önce liderliğin ve de liderlik tarzının iş tatminine etkisini incelemek liderliğin ne denli önemli olduğunu vurgulamak adına yararlı olacaktır.

Öncelikle liderin, iletişim özelliği, astları işe daha fazla dahil etmesi, astların bu şekilde motivasyonunu arttırarak iş tatmini de arttırıcı rol oynaması gibi özellikleri vurgulanan çalışmalar dikkat çekicidir. Ya da yalnızca liderin varlığının bile iş tatminine etkisi olduğunu vurgulayan çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Katılımcı yönetim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinen Kim (2002), liderler tarafından sağlanacak olan etkin iletişim tekniklerinin, stratejik planlamaya çalışanları dahil etmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Lider, ayrıca üretken bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların motivasyonunu arttıran kişidir (Kavi, 2006:105). Motivasyonu artan çalışanın iş tatminine etkisi kaçınılmazdır.

Boyer's 1982'de yönetsel astların algıladıkları karmaşık liderlik stilleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Everett, 1987'de öğretmenlerin iş tatminleri ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili araştırmasında liderlik davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulmuştur. (zikreden Akdoğan 2002:72)

Soonhee (2002), yönetime katılabilme şansını elde eden çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yönetimde söz sahibi olabilmek için ise yöneticilerin yönetim biçimleri ve dolayısıyla liderlik stilleri devreye girecektir demek yanlış olmayacaktır. Bir diğer deyişle, Sonhee, yöneticilerin liderlik özellikleriyle işletmenin geleneksel hiyerarşik yapısını, yönetime çalışanların da katılımını sağlayacak şekilde yeniden düzenleme yoluna gitmeleri gerektiğini söylemektedir.

Sy ve diğerleri (2006:472), çalışmalarında yöneticinin duygusal zeka, iletişim gibi özelliklere önem vermesi gerektiği, bunun astlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Duygusal zeka, iletişim, çalışmamızda yer verdiğimiz gibi liderlik özellikleridir.

Mineapolis'te Wison Learning Group tarafından yürütülen, yüksek teknoloji işletmeleri, finansal kurumlar ve otomobil sektöründeki çeşitli firmalarda 25.000'i aşkın çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların iş tatmini üzerinde % 69 yöneticinin liderlik tarzı olduğu ortaya konulmuştur. (Pasternak, 1994:27)

Liderliğin geçersiz kaldığı ve yerine geçebilecek üç alternatiften (astların kişisel özellikleri, görevlerinin özellikleri ve işletmenin özellikleri) söz eden Pool, bu özelliklerin iş tatmini üzerine etkilerini incelemiş, olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuş, ancak lider biçimi ve davranışının da yine de izleyiciler üzerinde yadsınamaz bir etkisi olduğunu belirtmiştir. (Pool, a.g.e.:271-283)

İsfahan Üniversite Hastanesi'nde Rad ve Mohammadian (2006)'ın yaptığı araştırmada hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Ülkemizde yapılan çalışmalar da şu şekildedir:

Ferik (a.g.e.:43), “Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında işe yönelik ve insana yönelik lider yöneticilerin iş tatmini üzerine anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Seçmen (2001:78), karargah ve kıtalarda, yani örgüt büyüklükleri bağlamında yaptığı araştırmasında kıtalarda amirlerini insana yönelik lider olarak algılayanların işe yönelik lider olarak algılayanlara oranla iş tatminlerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da yine liderlik stilleriyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır.

Sabuncuoğlu, çalışanların iş tatmininde bir sorun olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticilerin suçlandığını belirterek (1984:158) yönetici liderlik tarzının iş tatmini üzerine etkisine de böylece değinmiş olmaktadır.

Özarallı, 80 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ast-üst ilişkisi kalitesi ile iş tatmini ve örgüte bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, ve yüksek kalitede ast-üst ilişkisinin yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığa neden olduğunu göstermiştir (Özarallı, 2000: 299). Bu durum, yöneticinin liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerine etkisini de dolaylı bir biçimde ortaya koymaktadır.

Telman ve diğerleri (a.g.e.:43), yönetici ve liderlik kavramlarının farklı olduğuna, ancak her yöneticinin aynı zamanda çalışma grubunun lideri olmasının da iş tatmini etkileyen bir faktör olduğuna değinmişlerdir. Ayrıca aynı eserde McCormick ve Ilgen'in (1987) çalışmalarında iki farklı lider tipinden çalışana yönelik liderliğin çalışan moralini daha çok yükselttiğine de değinmişlerdir.

Kaya (2003) , Baird ve Deilbort'un iş tatminindeki artışlarla yöneticilerle iyi ve sık iletişim kurma arasında bağlantı olduğunu bulmalarına değinmiştir.

Hazar (2002), algılanan liderlik tarzlarıyla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bakan ve diğlerleri (2004:9), örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişki üzerine çalışmış ve yönetsel yaklaşımın iş tatmini üzerine etkisinde önemli ve anlamlı bir fark ortaya koymuşlardır.

Otellerde yaptığı incelemede yönetim tarzı faktörünün iş tatminine etkisini irdeleyen Akıncı (2002) anlamlı bir ilişkiden söz etmektedir.

Literatürde bu çalışmanın konusu olan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar da yer almaktadır. Bu çalışmalardan bazıları bu iki liderlik modelinden birini ele almış, bazıları her ikisini, bazıları da bu ikisi arasında karşılaştırma yapmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası iki liderlik modelinin, yani etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatmine etkisine yer vermektedir. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir.

Liderlikle ilgili literatür, etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin oluşturacağı kombinasyonun yüksek performanslı bir çalışma kültürü oluşturacağını söylemektedir. Bu durum yönetici seçiminde işletmeleri bu iki tip lider seçimine yönlendirmektedir. (Moss ve diğlerleri, .2006, www.ebscohost.com)

Hater ve Bass (1988) dönüşümsel liderlerin astlarının yüksek oranda iş tatmini ve motivasyon sergilediklerini ortaya koymuşlardır. (Masi, a.g.e.)

Dönüşümsel liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık incelemesi çalışmasında Chen (2004:438) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler işi kendileriyle bütünleştirebilirlerse astları da buna bağlı olarak daha fazla tatmin olmaktadır.

Dönüşümsel ve etkileşimsel lider ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiye değinen Berson ve Linton (2005), dönüşümsel ve etkileşimsel liderin izleyicilerinin işlerinde daha fazla tatmin olduğunu ortaya koymuşlardır. Dönüşümsel liderin etkisinin etkileşimsele oranla daha fazla olduğunu vurgulamışlardır.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderin baş hemşirelerin iş tatminine etkisini inceleyen ve bu çalışmadaki gibi Çoklu Liderlik Anketi kullanan Gipe (1997),

dönüşümsel liderin iş tatminine pozitif etkisi olduğu, buna karşın etkileşimsel liderin negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Nemanich ve Keller de dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerine pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. (Nemanich ve Keller, a.g.e.:49-68)

Walumbwa ve diğerlerinin (2005) Kenya ve Amerika'daki çeşitli finansal işletmelerde yaptıkları araştırma bu her iki kültürde de dönüşümsel liderin iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bogler (2001) İsraili bir grup öğretmen üzerinde yaptığı araştırma ise dönüşümsel liderlik özelliği gösteren müdürlerle çalışanların etkileşimsel oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Bogler bunun pek de şartırcı olmadığını, çünkü dönüşümsel liderlerin öğretmenlerin sahip olduğu kendi kendine, bağımsız iş yapma yetkisini maksimuma çıkardığını, bunun da iş tatminini olumlu etkilediğini belirtmektedir.

Kendi başına iş yapma ve daha zor işlerin üstesinden gelme yeteneğini arttıran dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerine etkisi kuşkusuzdur. Ancak tek başına yeterli olmayacağı da bir gerçektir. (Bass, a.g.e.:10) Eğitimle dönüşümsel liderler yetiştirilmesi işe bağlılığı, iş tatminini ve performansını olumlu yönde arttırabilecektir. (Chen, a.g.e.: 438)

Dönüşümsel liderliğin işletmelere yararları konusunda çalışma yapan Berber (2000), bu liderlik özelliklerinin örgüt çalışanları üzerinde eğitim ve gelişim konularında etkisi olacağını vurgulamıştır. Eğitim ve gelişim imkanı bulan çalışanların iş tatmininin artacağı açıktır.

Ülkemizde yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Akdoğan (a.g.e.:48) Deniz Harp Okulu'nda görev yapan 67 subay öğretim elemanına uyguladığı ankette amirlerin algılanan liderlik stillerinin dönüşümsel liderlik stiline yatkın olduğunu ortaya koymuş ve bunun iş tatminiyle arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Ertekin (2004) , liderlik stilleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Görüldüğü üzere liderliğin liderlik davranışının iş tatmini üzerine etkisi olduğu ve bu etkinin liderlik tarzına göre değiştiği yukarıda belirtilen çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise iki liderlik tarzı, yani etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir.

BÖLÜM III

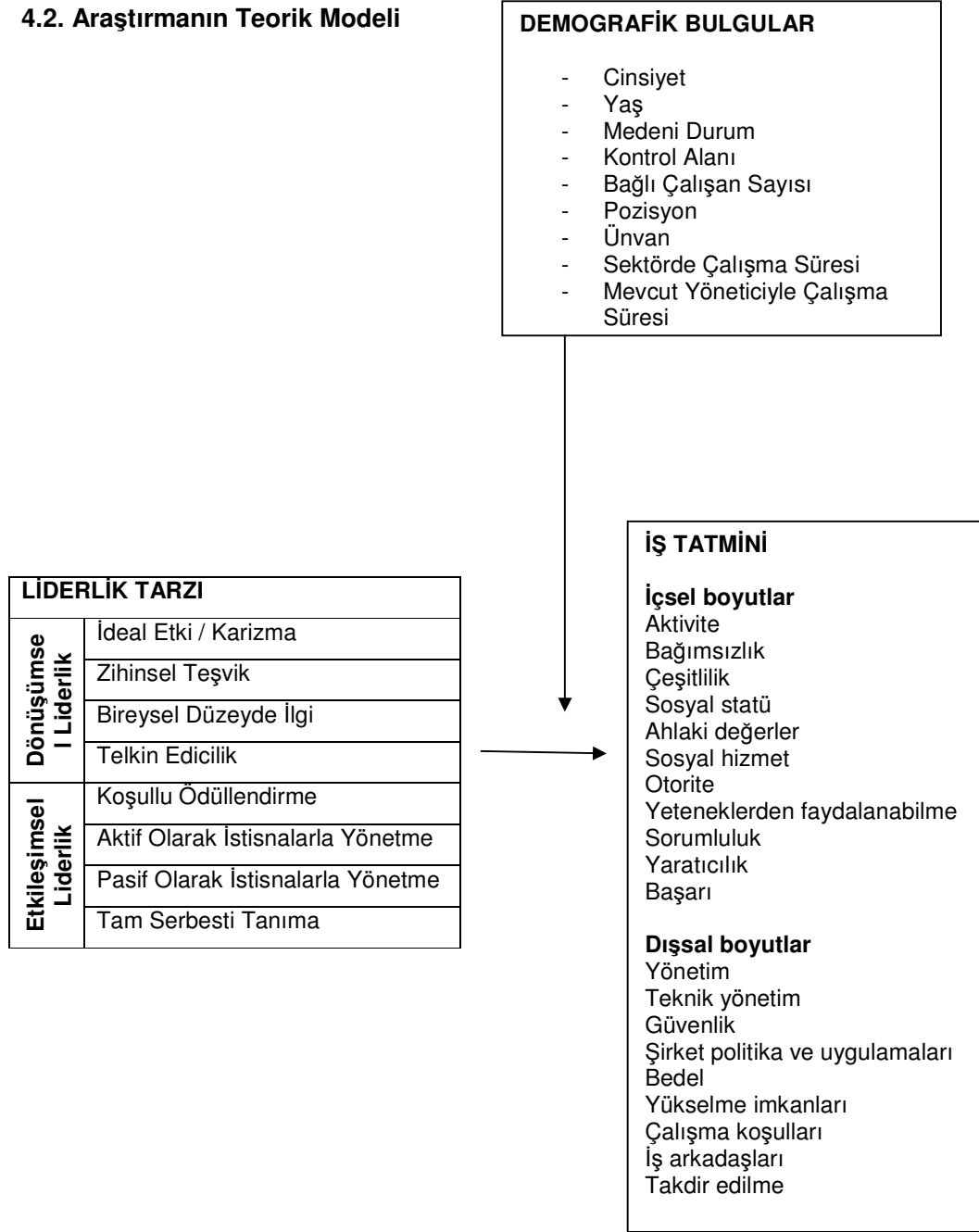
4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile iş tatmini kavramına ilişkin araştırmaları değerlendirerek yapılan bu araştırmanın amacı, yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, bu çalışmada, hizmet sektörüne ait bir işletme çalışanlarının yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemeleri ve iş tatmini hakkındaki değerlendirmeleri göz önüne alınarak, yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, literatürde çok geniş yer verilmiş olan lider ve yöneticilik kavramlarını bir kez daha açıklığa kavuşturmaya çalışmakta, bu iki kavramın farklarına yer vermekle beraber, aslında bu ikisinin birbirlerinin yerine kullanılabilir nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışma, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini irdeleyerek, değişen işletme ihtiyaçlarından birinin de bu liderlik modellerine yönelmek olduğunu ortaya koymayı amaçlaması bakımından önem taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Teorik Modeli



Şekil 7: Araştırmanın Teorik Modeli

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamına İstanbul'da hizmet sektöründe yer alan büyük bir işletme dahil edilmiştir. Bu işletmenin adına, işletmenin gizlilik esasına sadık kalınarak bu araştırmada yer verilmeyecek, "A işletmesi", olarak adlandırılacaktır. İşletme bankacılık alanında hizmet vermektedir. Bu işletmenin seçimi tesadüfi örnekleme ile olmuştur. Sektörden tek bir işletmenin seçilmiş olması araştırmanın bir sınırlılığıdır. İşletmeden elde edilen sonuçların tüm sektörü yansıtacağını ileri sürmenin iddialı olması da bir diğer sınırlılık olarak gösterilebilir.

Araştırma Kasım 2006 tarihinde başlatılıp Temmuz 2007 tarihinde sona erecek şekilde 8 aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada araştırmacı yardımcı kullanmamıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmenin yoğun iş temposu nedeniyle anketlerin dönüş süresinde sorun yaşanmıştır.

4.4. Veri Toplama ve Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. A işletmesi araştırmacı tarafından ziyaret edilerek anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır.

Araştırmada iki ölçek kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerine yönelik olarak geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi, diğeri ise iş tatminini ölçmeye yönelik Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Aşağıda bu iki ölçeğe ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire):

Bass'ın 1985'te yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerini ölçmek üzere uyguladığı ankettir (Masi, 2000). Sonra Bass ve Avolio tarafından 2000'de geliştirilmiştir (Chen, a.g.e.:434). Ankette yer alan 36 soruya 1=Hiç bir zaman 2=Sadece bir kere 3=Bazen 4= Oldukça sık 5=Her zaman şeklinde cevaplar verilmektedir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire):

1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. (Oran, 1989, zikreden Ferik, a.g.e.:33) 20 sorudan oluşan ankette her bir ifade sırasıyla “Hiç memnun değilim”, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, ve “Çok memnunum” a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin İçsel (Intrinsic) ve Dışsal (Extrinsic) olmak üzere iki boyutu vardır. İçsel tatmin Soru 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 ile ölçülürken dışsal tatmin Soru 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 ile ölçülmektedir.

İçsel tatmini ölçmek için ölçeği geliştiren kişiler tarafından şu ifadeler kullanılmıştır:

- 1) Aktivite (activity): her zaman meşgul olabilmek
- 2) Bağımsızlık (independence): iş ortamında tek başına çalışabilme olanağı
- 3) Çeşitlilik (variety): değişik işler yapabilme şansı
- 4) Sosyal statü (social status): toplumda saygın bir birey olabilmek şansı
- 5) Ahlaki değerler (moral values): vicdana aykırı olmayacak işler yapılması
- 6) Sosyal hizmet (social service): başkaları için bir şeyler yapabileme imkanı
- 7) Otorite (authority): otorite kullanabilme yetkisi, kişilere ne yapacaklarını söyleyebilme
- 8) Yeteneklerden faydalanabilme (ability utilization): kişinin yeteneklerini kullanabileceği işleri yapabilmesi
- 9) Sorumluluk (responsibility): kişinin sorumluluk alabilmesi ve kararlarını uygulayabilmesi
- 10) Yaratıcılık (creativity): yapılan işin yöntemlerini değiştirebilme şansı
- 11) Başarı (achievement): kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi

Dışsal tatmini ölçmek için ölçeği geliştiren kişiler tarafından şu ifadeler kullanılmıştır:

- 1) Yönetim (supervision) Üstün çalışanları yönetim biçimi
- 2) Teknik yönetim (Supervision-technical): Üstün karar vermedeki yetkisi

- 3) Güvenlik (security): İşte kalıcılık, sabit bir işe sahip olma
- 4) Şirket politika ve uygulamaları (company policies and practises): şirket politikalarının uygulamaya konuluş şekli
- 5) Bedel (compensation); yapılan iş ve bunun karşılığında alınan para
- 6) Yükselme imkanları (advancement): işte ilerleyebilme imkanı
- 7) Çalışma koşulları (working conditions): çalışma süresi, kullanılan ekipman, fiziksel koşullar (sıcaklık, nem v.b) (Locke, 1976, zikreden Seçilir, 2004:29)
- 8) İş arkadaşları (co-workers) :çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli, arkadaşlık v.b.
- 9) Takdir edilme (recognition): yapılan iyi işe karşılık ödüllendirilme (Oran, 1989, zikreden Ferik, 1997:34-35)

4.5. Veri Toplama Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minnesota İş tatmini Anketi'ne birlikte uygulanan geçerlilik analizi sonucu Cronbach Alpha katsayısı 0,8911 bulunmuştur. Bu sonuca göre bu her iki anketin çok iyi düzeyde geçerlik ve güvenilirlik katsayısına sahip olduğu söylenebilir.

4.6. Araştırmanın Örnekleme ve Örnek Sayısı

Araştırmanın örnekleme ESİ hizmet sektöründe yer alan bir işletmenin 84 çalışanından oluşmaktadır. Bu çalışanlar seçilirken herhangi bir kriter, örneğin bir demografik özellik (yaş, cinsiyet v.b) dikkate alınmamıştır. Çalışanların çalıştıkları departman çeşitliliğine ve pozisyon çeşitliliğine önem verilmiştir. Bunun nedeni bu tür demografiklerin moderatör değişkenler olması ve bu araştırmada etkilerinin irdeleniyor olmasıdır. Ancak çalışanların ankete katılımları gönüllülük esasına göre rastlantısal yapılmıştır. Çalışanlara dağıtılan anketlerin tümü geri dönmüş, bazı sorular boş bırakıldığından istatistiksel incelemede dikkate alınmamıştır.

4.7. İstatistiksel incelemeler

Araştırma sonucu elde edilen verilerin bilgisayar girişi yapıldıktan sonra, değerlendirilmesi için SPSS 11.5 programı kullanılmıştır. Faktör analizi, güvenilirlik testi ve Ki-kare testi yapılmıştır. Yapılan tüm analizlerde % 5 hata payı dikkate alınmıştır.

5. BULGULAR

Ölçüm araçlarıyla toplanan verilerin doğrultusunda ortaya çıkan değişkenler ve değişkenlerin operasyonel tanımları şu şekildedir.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özellikleri bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, kontrol alanı, bağlı çalışan sayısı, pozisyon, sektörde çalışma süresi, mevcut yöneticiyle çalışma süresi de dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesinde bağımsız değil moderatör değişkenler olarak incelenmiştir.

A işletmesi anket sonuçlarına göre Çok Faktörlü Liderlik anketi sorularının yapılan Varimax Rotation faktör analizine göre önce toplam 7 faktör altında toplandığı, bunlardan 4 tanesinin dönüşümsel liderliğe ait boyutlar olduğu, diğer 3 tanesinin ise etkileşimsel liderliğe ait boyutlar olduğu literatür bilgilerine dayanılarak saptanmıştır. Ancak 4. faktörün altında yalnızca bir sorunun bulunması faktör oluşumunu engellemiştir. Bu soru çıkarılarak yeniden uygulanan faktör analizinde bu kez toplam 6 faktör oluşmuştur. Bunlardan 3 tanesinin dönüşümsel liderliğe, diğer 3 tanesinin ise etkileşimsel liderliğe ait boyutlar olduğu gözlemlenmiştir. Dönüşümsel liderliğin telkin edicilik boyutu, etkileşimsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu literatürdeki gibi oluşmamıştır. Oluşan faktörler ve yükleri Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: Liderlik Tarzına Ait Faktörler ve Faktör Yükleri

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK	1	2	3	4	5	6
Faktör 1 İDEAL ETKİ / KARIZMA						
1. Harcadığım çabaya göre / karşılık bana işimde yardımcı olur.	,690					
9. Geleceğe olumlu bakar.	,621					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	,766					
11. Performans hedeflerine ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur.	,750					
15. Zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	,768					
16. Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	,759					
18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	,576					
21. Davranışları ona saygı duymama neden olur.	,722					
29. Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	,711					
30. İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	,792					
31. Kendimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar.	,800					
32. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	,779					
34. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	,594					
35. İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	,555					
36. Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	,575					
Faktör 2 ZİHİNSEL TEŞVİK						
8. Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.		,791				
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.		,627				
Faktör 3 BİREYSEL DÜZEYDE İLĞİ						
6. Önem verdiği değer ve inançları bizimle paylaşır.			,646			
19. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.			,734			
25. Güç ve güven hissi verir.			,578			
ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK						
Faktör 4 AKTİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETME						
22. Zamanını söndürülecek yangınlar arayarak geçirir.				,795		
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.				,710		
Faktör 5 PASİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETME						
4. Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir.					,528	
27. Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar üzerindedir.					,801	
Faktör 6 TAM SERBESTİ TANIMA						
3. Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır.						,676

5. Önemli bir konu karşısında kaçınmakta çekinir.						,652
7. Gerektiğinde ortada yoktur.						,684
12. Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.						,706
17. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır						,744
20. Harekete geçmesi için problemin kronikleşmesi gereklidir.						,661
28. Karar vermekten kaçınır.						,645

A işletmesi anket sonuçlarına göre Minnesota İş Tatmini anketi sorularının yapılan Varimax Rotation faktör analizine göre toplam 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Buna göre Faktör 1; başarı, takdir ve inisiyatif kriterlerinde oluşmaktadır. Bu faktör psikolojik tatmin olarak adlandırılmıştır. Faktör 2; ast-üst ilişkisi ve yetenek kriterlerinden oluşmaktadır. Bu faktör, kişisel yeti olarak adlandırılmıştır. Çalışma koşulları başlığı altında işin sürekliliği ve çalışma şartları kriterlerinden Faktör 3 oluşmuştur. Faktör 4; yönetim tarzı ve karar verme yeteneği kriterlerinden oluşmaktadır. Bu faktör yönetici niteliği olarak adlandırılmıştır. Bireysel çalışma ve monotonluk kriterlerinden oluşan Faktör 5 işin niteliği olarak adlandırılmıştır. Oluşan faktörler ve faktör yükleri Tablo 5'de görülmektedir.

İş tatmini faktörlerine ait kriterlerin adlandırılmasında Tarlan ve Tütüncü'nün çalışmasından esinlenilmiştir. (Tarlan ve diğerleri; 2001:156)

Tablo 5: İş Tatminine Ait Faktörler ve Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5
Faktör 1 PSİKOLOJİK TATMİN					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	,716				
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	,737				
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,764				
Faktör 2 KİŞİSEL YETİ					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından		,781			
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından		,586			
Faktör 3 ÇALIŞMA KOŞULLARI					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından			,778		
17. Çalışma şartları bakımından			,828		
Faktör 4 YÖNETİCİ NİTELİĞİ					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından				,859	
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından				,850	
Faktör 5 İŞİN NİTELİĞİ					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					,805
3. Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından					,774

Demografik Bulgular ile İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Hipotezler

H1: Çalışanların cinsiyeti ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların cinsiyeti ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların cinsiyeti ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların cinsiyeti ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H5: Çalışanların cinsiyeti ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

H6: Çalışanların yaşları ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H7: Çalışanların yaşları ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H8: Çalışanların yaşları ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H9: Çalışanların yaşları ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H10: Çalışanların yaşları ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

H11: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H12: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H13: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H14: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H15: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

H16: Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H17: Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H18: Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H19: Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H20: Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

H21: Çalışanların buldukları sektörde çalışma yılları ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H22: Çalışanların buldukları sektörde çalışma yılları ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H23: Çalışanların buldukları sektörde çalışma yılları ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H24: Çalışanların buldukları sektörde çalışma yılları ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H25: Çalışanların buldukları sektörde çalışma yılları ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

H26: Çalışanların şu anki yöneticileri ile çalışma yılları ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki vardır.

H27: Çalışanların şu anki yöneticileri ile çalışma yılları ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki vardır.

H28: Çalışanların şu anki yöneticileri ile çalışma yılları ile iş tatmininin 3 . faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki vardır.

H29: Çalışanların şu anki yöneticileri ile çalışma yılları ile iş tatmininin 4 . faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki vardır.

H30: Çalışanların şu anki yöneticileri ile çalışma yılları ile iş tatmininin 5 . faktörü olan işin niteliği arasında ilişki vardır.

Liderlik Tarzı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezler

H31: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

H32: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H33: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H34: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H35: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H36: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

H37: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H38: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H39: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin

4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H40: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik ile çalışanların iş tatmininin

5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H41: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin

1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

H42: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin

2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H43: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin

3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H44: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin

4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H45: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin

5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H46: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

H47: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H48: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H49: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H50: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H51: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

H52: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H53: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H54: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H55: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H56: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

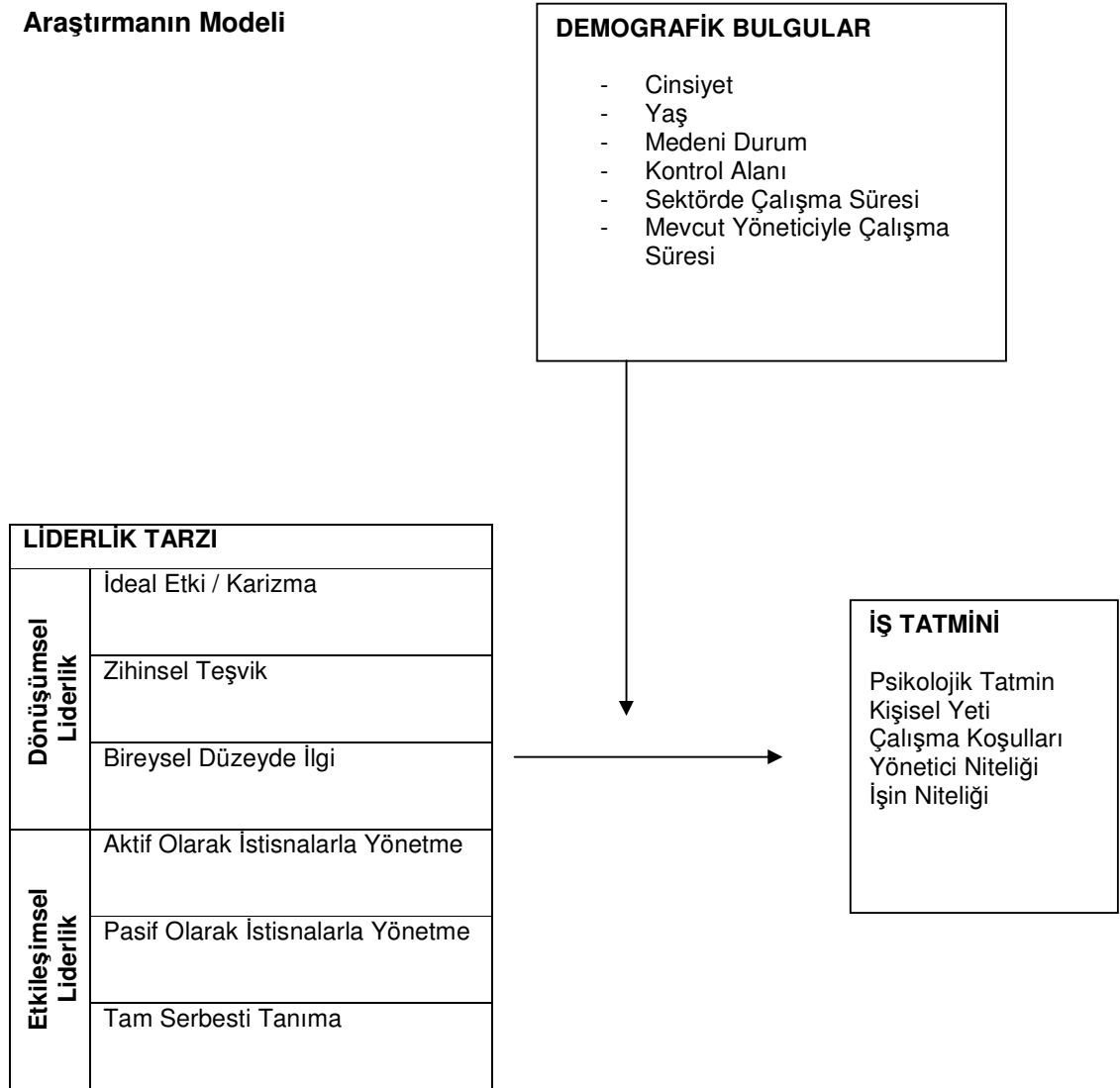
H57: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H58: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

H59: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

H60: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın Modeli



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

5.1. Demografik Bulgular

Yapılan çalışma ile çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, kontrol alanı, bağlı çalışan sayısı, pozisyon, ünvan, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, mevcut yöneticiyle çalışma süresi ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

A işletmesinde çalışan 84 kişiye demografik bilgilerle ilgili olarak verilen ankette 9 soru yöneltilmiştir. Bunlar sırasıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, kontrol alanı, bağlı çalışan sayısı, pozisyon, ünvan, sektörde çalışma süresi, mevcut yöneticiyle çalışma süresi ile ilgilidir.

Araştırmaya katılan 84 kişinin cinsiyet dağılımı Tablo 6'da görüldüğü gibidir. 84 çalışanın 38'i erkek, 46'sı bayandır. Bir diğer deyişle çalışanların %45,2'si erkek, %54,8'i ise bayandır

Tablo 6: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzdelerik Dilim
Erkek	38	45,2
Kadın	46	54,8
Toplam	84	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 27-30 yaş arası kişiler %28,6'lık bir oranla oluşturmaktadır. Ayrıca 23-26 yaş arası ve 31-34 yaş arası çalışanlar da eşit oranla, %20,2'lik bir oranla önemli bir yer tutmaktadır. Daha sonra 35-38 yaş arası %17,9 oranındadır. 39 yaş ve üstü ise %11,9 oranına sahiptir.

Tablo 7: Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzdelerik Dilim
23-26	17	20,2
27-30	24	28,6
31-34	17	20,2
35-38	15	17,9
39 yaş ve üstü	10	11,9
Toplam	83	98,8

Medeni durum dağılımı incelendiğinde Tablo 8'de de görüldüğü üzere evliler ve bekarlar %50 olarak eşit dağılım göstermektedirler.

Tablo 8: Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Medeni durum	Frekans	Yüzdelerik Dilim
Evli	42	50,0
Bekar	42	50,0
Toplam	84	100,0

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 84 kişiden 34'üne yani %40,5'ine bağlı çalışan varken, 50'sine, yani %59,5'ine bağlı çalışan yoktur.

Tablo 9: Çalışanların Kontrol Alanı Varlığı

	Frekans	Yüzdelerik Dilim
Evet	34	40,5
Hayır	50	59,5
Toplam	84	100,0

Yine kontrol alanıyla ilgili olarak, bu kez de kaç kişinin bağlı çalıştığına yönelik verilen cevaplarda 1-5 arası bağlı çalışanı olan %27,5 ile en yüksek orana sahiptir. 6-10 kişi %8,4, 11-15 kişi ise %2,4 oranlarında dağılım göstermektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, araştırmaya A işletmesinden katılan 84 kişinin 34'üne bağlı çalışan olduğu, ve dolayısıyla bu kişilerin kendisine bağlı kaç kişi olduğunu belirttikleridir. 2 kişinin de bağlı çalışan olduğu halde kaç kişi olduğunu belirtmemesi söz konusu olmuştur.

Tablo 10: Bağlı Çalışan Sayısı

	Frekans	Yüzdelerik Dilim	Geçerli Yüzdelerik Dilim
1-5 kişi	23	27,5	71,9
6-10 kişi	7	8,4	21,9
11-15 kişi	2	2,4	6,2
Toplam	32	38,3	100,0

Çalışanların pozisyon dağılımına ilişkin Tablo 11’de Orta düzey yönetici oranı %28, alt düzey yönetici oranı ise %33,7’dir. Diğer çalışanlar ise ankete katılanların %40,9’unu oluşturmaktadır.

Tablo 11: Çalışanların Pozisyon Dağılımı

	Frekans	Yüzdellik Dilim
Orta düzey yönetici	21	25,3
Alt düzey yönetici	28	33,7
Diğer	34	40,9
Toplam	83	100,0

Çalışan ünvanları Tablo 12’de gösterilmektedir. Çoğunluğu %19,5 ile müdür yardımcıları, %18,3’erlik oran ile şube işlem yetkilileri ve gişe yetkilileri ve %17,3 ile yöneticiler takip etmektedir.

Tablo 12: Çalışanların Ünvanları

	Frekans	Yüzdellik Dilim
Şef yardımcısı	3	3,7
Şef	5	6,1
Yönetici	14	17,3
Gişe yetkilisi	15	18,3
Sekreter	1	1,2
Müşteri temsilcisi	2	2,4
Hizmetli	2	2,4
Operasyon yetkilisi	3	3,6
Müdür yardımcısı	16	19,5
Şube işlem yetkilisi	15	18,3
Uzman yardımcısı	2	2,4
Uzman	1	1,2
Finansal danışma	2	2,4
Nakit yetkilisi	1	1,2
Toplam	82	100,0

Çalışanların sektörde çalışma yılları sık aralıklar oluşturularak incelenmiştir. 0-1,5 yıl aralığındaki %16,7’lik diğerlerine oranla yüksek olan dağılım bu işletmedeki personel dönüşüm oranının da yüksek olabileceğinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 13: Çalışanların Sektörde Çalışma Yılı

	Frekans	Yüzdelerik Dilim
0-1,5	14	16,7
2-3	11	13,1
4-5	11	13,1
6-7	11	13,1
8-9,5	10	11,9
10-11	11	13,1
12-19	11	13,1
20-27	5	6,0
Toplam	84	100,0

Çalışanların şu anki yöneticileriyle çalışma yılı incelendiğinde 0-1,5 yıl arasının %55'lik bir orana sahip olması yönetici değerlendirme anketi açısından olumsuz gibi gözükmektedir.

Tablo 14: Çalışanların Şu Andaki Yöneticileriyle Çalışma Yılı

	Frekans	Yüzdelerik Dilim
0-1,5	44	55,0
2-3	24	30,0
4-5	6	7,5
6-7	4	5,0
7-9	2	2,5
Toplam	80	100,0

5.2. Demografik Bulgular ile İş Tatmininin İlişkilendirilmesi

Araştırmada elde edilen demografik bulgularla iş tatmini ilişkilendirilerek iş tatmini ile ilgili hipotezler değerlendirilecektir.

Cinsiyet

A işletmesinde cinsiyet ile iş tatmininin oluşan 5 faktörü arasındaki ilişki Pearson ki-kare testi ile irdelenmiş, yalnızca 1. faktör olan psikolojik tatmin arasında %90 güvenle bir ilişki görülmüştür. (Asymp.Sig. 0,056<0.10) Bu durumda H1 reddedilmezken, cinsiyet ile iş tatminine ait diğer 4 hipotez; H2 (Asymp.Sig. 0,524>0.05), H3 (Asymp.Sig. 0,512>0.05), H4 (Asymp.Sig. 0,586>0.05), ve H5 (Asymp.Sig. 0,625>0.05) reddedilmektedir.

Tablo 15: Cinsiyet ile İş Tatmininin 1.Faktörü olan Psikolojik Tatmin Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,260(a)	14	,056
Likelihood Ratio	28,317	14	,013
Linear-by-Linear Association	,900	1	,343
N of Valid Cases	84		

Yaş

A işletmesinde çalışanların yaşları ile iş tatminin 5 faktörü arasındaki ilişkiye bakıldığında literatürde bu ilişkiyi doğrular bulgulara rağmen herhangi bir ilişkiye rastlanmamaktadır. H6 (Asymp.Sig. 1,000>0.05), H7 (Asymp.Sig. 0,961>0.05), H8 (Asymp.Sig. 0,303>0.05), H9 (Asymp.Sig. 0,827>0.05) ve H10 (Asymp.Sig. 0,827>0.05) reddedilmektedir.

Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini faktörleri arasında hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır. H11 (Asymp.Sig. 0,914>0.05), H12 (Asymp.Sig. 0,502>0.05), H13 (Asymp.Sig. 0,946>0.05), H14 (Asymp.Sig. 0,977>0.05) ve H15 (Asymp.Sig. 0,521>0.05) reddedilmektedir.

Kontrol alanı

Çalışanların kontrol alanı ile iş tatmininin oluşan 5 faktörü arasındaki ilişki incelendiğinde yalnızca iş tatminin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmuştur. (Asymp.Sig. 0,028<0.05) Bu durumda H17, kabul görmektedir. H16 (Asymp.Sig. 0,678>0.05) H18 (Asymp.Sig. 0,266>0.05), H19 (Asymp.Sig. 0,295>0.05) ve H20 (Asymp.Sig. 0,124>0.05) reddedilmektedir.

Tablo 16: Kontrol Alanı ile İş Tatmininin 2. faktörü olan Kişisel Yeti Arasında İlişkiye Ait Ki-Kare testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,700(a)	7	,028
Likelihood Ratio	18,150	7	,011
Linear-by-Linear Association	1,716	1	,190
N of Valid Cases	84		

Sektörde çalışma yılı

Yine aynı şekilde yapılan Pearson ki-kare testi sonucu sektörde çalışma yılı ile iş tatmini faktörleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda; H21 (Asymp.Sig. 0,723>0.05), H22 (Asymp.Sig. 0,570>0.05), H23 (Asymp.Sig. 0,962>0.05), H24 (Asymp.Sig. 0,616>0.05) ve H25 (Asymp.Sig. 0,568>0.05) reddedilmektedir.

Şu anki yöneticileri ile çalışma yılı

Çalışanların şu anki yöneticiyle çalışma yılları ile iş tatmini faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır. H26 (Asymp.Sig. 0,997>0.05), H27 (Asymp.Sig. 0,778>0.05), H28 (Asymp.Sig. 0,783>0.05), H29 (Asymp.Sig. 0,568>0.05) ve H30 (Asymp.Sig. 0,316>0.05) Kabul görür nitelikte değildir.

5.3. Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Özelliklerine Ait Bulgular ile Çalışanların İş Tatmini Düzeyine Ait Bulguların Karşılaştırılması

Araştırmada elde edilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi bulgularıyla iş tatmini ilişkilendirilerek iş tatmini ile ilgili önermeler değerlendirilecektir.

H31: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 17’de liderlik tarzının dönüşümsel liderliğe ait 1. faktörü olan ideal etki / karizma boyutu ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında anlamlı düzeyde bulunan ilişki H31’i ve de literatürü doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,001<0,05)

Tablo 17: Liderlik Tarzının 1. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	700,464(a)	588	,001
Likelihood Ratio	251,128	588	1,000
Linear-by-Linear Association	21,405	1	,000
N of Valid Cases	82		

H32: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 2. faktörü olan ve dönüşümsel liderliğe ait iş tatmininin 2. faktörü arasında bulunan anlamlı düzeyde ilişki H32’yi kabul etmektedir. Bulgular literatürü destekler niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,021<0,05)

Tablo 18: Liderlik Tarzının 1. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	345,114(a)	294	,021
Likelihood Ratio	198,191	294	1,000
Linear-by-Linear Association	7,336	1	,007
N of Valid Cases	82		

H33: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması doğal gözükmemektedir. Çünkü çalışma koşulları yöneticiden bağımsız bir şekilde oluşmaktadır. H33 reddedilmektedir. (Asymp. Sig. 0,174>0,05)

Tablo 19: Liderlik Tarzının 1. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	360,263(a)	336	,174
Likelihood Ratio	227,733	336	1,000
Linear-by-Linear Association	2,383	1	,123
N of Valid Cases	82		

H34: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile iş tatmininin 4. faktörü, ve bu çalışmanın da direkt irdelediği faktör arasındaki ilişki anlamlı olduğundan H34 kabul görmektedir. (Asymp. Sig. 0,014<0,05) Sonuç literatürü doğrulamaktadır. Karizmatik lider yöneticinin iş tatmininin yönetici niteliği boyutuyla ilişkili olması olası bir sonuçtur.

Tablo 20: Liderlik Tarzının 1. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	395,119(a)	336	,014
Likelihood Ratio	209,723	336	1,000
Linear-by-Linear Association	37,325	1	,000
N of Valid Cases	82		

H35: Dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

İdeal etki / karizma boyutuyla iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında görülen ilişki H35'i doğrulamaktadır. (Asymp. Sig. 0,044<0,05)

Tablo 21: Liderlik Tarzının 1. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	381,569(a)	336	,044
Likelihood Ratio	205,470	336	1,000
Linear-by-Linear Association	7,477	1	,006
N of Valid Cases	81		

Görüldüğü üzere iş tatmininin 3. faktörü hariç, ideal etki / karizmanın iş tatmininin tüm faktörleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

H36: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 22'de görüleceği üzere H36 kabul görmemektedir. (Asymp. Sig. 0,751>0,05)

Tablo 22: Liderlik Tarzının 2. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88,188(a)	98	,751
Likelihood Ratio	76,852	98	,944
Linear-by-Linear Association	9,461	1	,002
N of Valid Cases	82		

H37: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Zihinsel teşvik boyutu ile iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında %90 düzeyinde anlamlılık gözlemlenmektedir. (Asymp. Sig. 0,101<0,101) H37 kabul görebilir.

Tablo 23: Liderlik Tarzının 2. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,002(a)	49	,101
Likelihood Ratio	64,662	49	,066
Linear-by-Linear Association	7,726	1	,005
N of Valid Cases	82		

H38: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 2. faktörü ile iş tatmininin 3. faktörü arasında anlamlı bulunan ilişki H38'i doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,037<0,05)

Liderlik tarzının 1. faktörü ile bu faktör arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştı.

Tablo 24: Liderlik Tarzının 2. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	76,243(a)	56	,037
Likelihood Ratio	64,409	56	,206
Linear-by-Linear Association	2,092	1	,148
N of Valid Cases	82		

H39: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile iş tatmininin 4. faktörü arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. H39 reddedilmektedir. (Asymp. Sig. 0,264<0,05)

Tablo 25: Liderlik Tarzının 2. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,240(a)	56	,264
Likelihood Ratio	52,610	56	,604
Linear-by-Linear Association	15,103	1	,000
N of Valid Cases	82		

H40: Dönüşümsel liderliğin zihinsel teşvik ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 26'da liderlik tarzının 2. faktörü ile iş tatmininin 5. faktörü arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. (Asymp. Sig. 0,001<0,05)

Tablo 26: Liderlik Tarzının 2. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	94,196(a)	56	,001
Likelihood Ratio	64,504	56	,204
Linear-by-Linear Association	12,878	1	,000
N of Valid Cases	81		

H41: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 27'de liderlik tarzının dönüşümsel liderliğe ait 3. faktörü olan bireysel düzeyde ilgi boyutu ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında anlamlı düzeyde bulunan ilişki H41'i ve de literatürü doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,000<0,05)

Tablo 27: Liderlik Tarzının 3. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	251,195(a)	168	,000
Likelihood Ratio	130,023	168	,987
Linear-by-Linear Association	23,348	1	,000
N of Valid Cases	82		

H42: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 3. faktörü olan ve dönüşümsel liderliğe ait bireysel düzeyde ilgi boyutuyla iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında bir ilişki görülmemektedir. (Asymp. Sig. 0,112>0,05) H42 reddedilmektedir.

Tablo 28: Liderlik Tarzının 3. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	100,052(a)	84	,112
Likelihood Ratio	76,120	84	,718
Linear-by-Linear Association	7,950	1	,005
N of Valid Cases	82		

H43: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 29'da liderlik tarzının dönüşümsel liderliğe ait 3. faktörü olan bireysel düzeyde ilgi boyutu ile iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında anlamlı düzeyde bulunamayan ilişki H43'ü reddetmektedir. (Asymp. Sig. 0,322>0,05)

Tablo 29: Liderlik Tarzının 3. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	101,853(a)	96	,322
Likelihood Ratio	78,844	96	,898
Linear-by-Linear Association	1,342	1	,247
N of Valid Cases	82		

H44: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 30'da liderlik tarzının dönüşümsel liderliğe ait 3. faktörü olan bireysel düzeyde ilgi boyutu ile iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında anlamlı düzeyde bulunan ilişki H44, literatürü ve de bu çalışmanın asıl amacını doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,000<0,05)

Tablo 30: Liderlik Tarzının 3. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	228,762(a)	96	,000
Likelihood Ratio	103,177	96	,290
Linear-by-Linear Association	24,434	1	,000
N of Valid Cases	82		

H45: Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzına ait 3. faktör ile iş tatmininin 5. faktörü arasındaki ilişki H45'i doğrular nitelikte bulunmuştur. (Asymp. Sig. 0,016<0,05)

Tablo 31: Liderlik Tarzının 3. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	128,153(a)	96	,016
Likelihood Ratio	92,728	96	,576
Linear-by-Linear Association	5,686	1	,017
N of Valid Cases	81		

H46: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 32'de liderlik tarzının etkileşimsel liderliğe ait 4. faktörü olan aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında anlamlı düzeyde bulunan ilişki H46'ü kabul etmektedir. (Asymp. Sig. 0,020<0,05)

Tablo 32: Liderlik Tarzının 4. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	128,892(a)	98	,020
Likelihood Ratio	96,689	98	,518
Linear-by-Linear Association	9,228	1	,002
N of Valid Cases	82		

H47: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Yine Tablo 33'de liderlik tarzının 4. faktörü olan etkileşimsel liderliğin bir boyutu olarak oluşan aktif olarak istisnalarla yönetim ile iş tatmininin 2. faktörü arasında bulunan anlamlı düzeydeki ilişki H47'i ve literatürü doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,010<0,05)

Tablo 33: Liderlik Tarzının 4. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,087(a)	49	,010
Likelihood Ratio	58,317	49	,170
Linear-by-Linear Association	2,947	1	,086
N of Valid Cases	82		

H48: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. H48 reddedilmektedir. (Asymp. Sig. 0,343>0,05)

Tablo 34: Liderlik Tarzının 4. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,688(a)	56	,343
Likelihood Ratio	57,029	56	,437
Linear-by-Linear Association	,081	1	,776
N of Valid Cases	82		

H49: Etkileşimsel liderliğin aktif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 4. faktörü ile iş tatmininin 4. faktörü arasında görülen anlamlı ilişki H49'u doğrulamaktadır. (Asymp. Sig. 0,007<0,05)

Tablo 35: Liderlik Tarzının 4. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	85,213(a)	56	,007
Likelihood Ratio	64,335	56	,208
Linear-by-Linear Association	6,505	1	,011
N of Valid Cases	82		

H50: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 4. faktörü olan etkileşimsel liderliğe ait pasif olarak istisnalarla yönetim ile iş tatmininin 5. faktörü arasında anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. H50 kabul görmektedir. (Asymp. Sig. 0,011<0,05)

Tablo 36: Liderlik Tarzının 4. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	83,006(a)	56	,011
Likelihood Ratio	70,053	56	,098
Linear-by-Linear Association	5,392	1	,020
N of Valid Cases	81		

H51: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 37'de liderlik tarzının etkileşimsel liderliğe ait 4. faktör olan pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmamıştır (Asymp. Sig. 0,659>0,05) H51 kabul görmemektedir.

Tablo 37: Liderlik Tarzının 5. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	105,315(a)	112	,659
Likelihood Ratio	95,547	112	,867
Linear-by-Linear Association	,692	1	,406
N of Valid Cases	82		

H52: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 38'de liderlik tarzının 4. faktörü olan etkileşimsel liderliğin bir boyutu olarak oluşan pasif olarak istisnalarla yönetim ile iş tatmininin 2. faktörü arasında bulunan anlamlı düzeydeki ilişki H52'yi ve literatürü doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,010<0,05)

Tablo 38: Liderlik Tarzının 5. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,087(a)	49	,010
Likelihood Ratio	58,317	49	,170
Linear-by-Linear Association	2,947	1	,086
N of Valid Cases	82		

H53: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetim boyutu ile iş tatmininin 3. faktörü arasında anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmamıştır. (Asymp. Sig. 0,343>0,05)

Tablo 39: Liderlik Tarzının 5. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,688(a)	56	,343
Likelihood Ratio	57,029	56	,437
Linear-by-Linear Association	,081	1	,776
N of Valid Cases	82		

H54: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 40'da görülen anlamlı düzeydeki ilişki H54'u doğrular niteliktedir. Bir diğer deyişle etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetim boyutu ile iş tatmininin yönetici niteliği faktörü arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. (Asymp. Sig. 0,007<0,05)

Tablo 40: Liderlik Tarzının 5. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	85,213(a)	56	,007
Likelihood Ratio	64,335	56	,208
Linear-by-Linear Association	6,505	1	,011
N of Valid Cases	82		

H55: Etkileşimsel liderliğin pasif olarak istisnalarla yönetme boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 5. faktörü ile iş tatmininin 5. faktörü arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. (Asymp. Sig. 0,011<0,05)

Tablo 41: Liderlik Tarzının 5. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	83,006(a)	56	,011
Likelihood Ratio	70,053	56	,098
Linear-by-Linear Association	5,392	1	,020
N of Valid Cases	81		

H56: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 1. faktörü olan psikolojik tatmin arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 42: Liderlik Tarzının 6. Faktörü ile İş Tatmininin 1. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	281,504(a)	308	,858
Likelihood Ratio	167,825	308	1,000
Linear-by-Linear Association	4,967	1	,026
N of Valid Cases	82		

Tam serbesti tanıma boyutuyla iş tatmininin 1. faktörü arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. (Asymp. Sig. 0,858>0,05) H56 reddedilmektedir.

H57: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 2. faktörü olan kişisel yeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Tam serbesti tanıma ile kişisel yeti arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. (Asymp. Sig. 0,037<0,05)

Tablo 43: Liderlik Tarzının 6. Faktörü ile İş Tatmininin 2. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	186,743(a)	154	,037
Likelihood Ratio	126,345	154	,950
Linear-by-Linear Association	3,861	1	,049
N of Valid Cases	82		

H58: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 3. faktörü olan çalışma koşulları arasında ilişki bulunmaktadır.

Tablo 44'de liderlik tarzının 6. faktörü olan etkileşimsel liderliğin bir boyutu olarak oluşan tam serbesti tanıma ile iş tatmininin 3. faktörü arasında bulunan anlamlı düzeydeki ilişki H58'i ve literatürü doğrular niteliktedir. (Asymp. Sig. 0,031<0,05)

Tablo 44: Liderlik Tarzının 6. Faktörü ile İş Tatmininin 3. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	212,679(a)	176	,031
Likelihood Ratio	154,564	176	,876
Linear-by-Linear Association	1,678	1	,195
N of Valid Cases	82		

H59: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 4. faktörü olan yönetici niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 6. faktörü ile iş tatmininin 4. faktörü arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. (Asym. Sig. 0,000<0,05)

Tablo 45: Liderlik Tarzının 6. Faktörü ile İş Tatmininin 4. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	257,082(a)	176	,000
Likelihood Ratio	137,234	176	,986
Linear-by-Linear Association	20,223	1	,000
N of Valid Cases	82		

H60: Etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıma boyutu ile çalışanların iş tatmininin 5. faktörü olan işin niteliği arasında ilişki bulunmaktadır.

Liderlik tarzının 6. faktörü olan tam serbesti tanıma ile iş tatmininin 5. faktörü arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. (Asym. Sig. 0,073<0,05) H60 kabul edilmektedir.

Tablo 46: Liderlik Tarzının 6. Faktörü ile İş Tatmininin 5. Faktörü Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi Sonucu

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	203,976(a)	176	,073
Likelihood Ratio	121,249	176	,999
Linear-by-Linear Association	3,129	1	,077
N of Valid Cases	81		

Tüm elde edilen liderlik tarzı faktörleri ve iş tatmini faktörleri arasındaki faktör yük dağılımı Tablo 47 şeklinde oluşturulmuştur.

Tablo 47: Liderlik Tarzı Faktörleri ve İş Tatmini Faktörleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Faktör Yükü Tablosu

		İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
LİDERLİK TARZI FAKTÖRLERİ	Faktör 1	,001	,021	,174	,014	,044
	Faktör 2	,751	,101	,037	,264	,001
	Faktör 3	,000	,112	,322	,000	,016
	Faktör 4	,020	,010	,343	,007	,011
	Faktör 5	,659	,010	,343	,007	,011
	Faktör 6	,858	,037	,031	,000	,073

(Asymp. Sg. <0,05 veya <0,10 %90 güvenle)

SONUÇ

Tüm dünya hızlı ve büyük bir değişimin içindedir. Öyle ki bu değişimlerin dinamikleri bile her gün değişim içindedir. Ekonomik gelişmeler, eğitim düzeyindeki artış ve buna bağlı olarak bilinç artışı ve daha bir çok sebep bu değişimlerin gerçekleşmesinde rol oynamaktadır. Hızlı değişim beraberinde bu değişime ister istemez ayak uydurma gerçeğini de beraberinde getirmektedir. Yaşanan değişimleri benimseyebilmek, yaşantıya kolaylıkla uyarlayabilmek ve yeni değişimleri karşılayabilmek gerekmektedir. Değişim hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İşletme disiplininin ana konularından biri olan işletmeler de bu değişimlerde payına düşeni almaktadır. Yeni teknolojiler, yeni etik anlayışı, yeni yönetim anlayışı değişimi sürekli kılmaktadır.

İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlayabilme konusunda çok daha duyarlı ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde ayakta kalabilmeleri imkansızlaşacaktır. Kuşkusuz, değişimlere ayak uydurma konusunda yapılacak tüm uygulamaların mimarları da yöneticiler olacaktır. Yöneticiler, astlarını değişimlere açık olma, benimseyebilme, yeni değişim fırsatları bulma konularında motive edecek kişilerdir.

Yöneticilik konusu işletme disiplinde çok fazla yer verilen bir konudur. Yeni yönetim anlayışında odaklanılan noktanın insan olgusu olması yönetimin ve dolayısıyla da yöneticinin önemini arttırmaktadır. Yönetici tüm değişimlere kolayca ayak uydurabilmeli, kendini yenileyebilmeli ve etrafındakileri yönlendirmelidir. İşte burada ortaya liderliğin önemi çıkmaktadır. Literatürde liderlik ve yöneticiliğin ayrı kavramlar olduğuna geniş yer verilmektedir. Bu çalışma ise bu iki kavramının birbiri yerine kullanıldığına dikkat çekmektedir. Değişim yöneticiler için de kaçınılmazdır ve lider bir yönetici olmadıkları sürece etkili olmaları pek mümkün olamamaktadır. Liderlik artık yönetimin bir fonksiyonu haline gelmiştir.

Liderlik tarihsel gelişimi içinde farklı şekillerde ortaya çıkmış ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Gelişen koşullar eski liderlik tanımlarını ve sınıflandırmalarını yetersiz kılmıştır. Son yıllarda ortaya atılan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları bu çalışmanın asıl konusunu oluşturmuştur.

Çalışanların iş hayatında yöneticilerinden etkilendikleri bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin iş tatmini etkilediği de bilinmektedir. Yöneticisinin direktiflerini ona inanarak, güvenerek yerine getiren bir çalışanın iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir. İş tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler söz konusudur. Yönetici davranışı dışsal faktörlerden bir tanesidir. Çalışanların iş tatmini etkileyen moderatörler de (yaş, cinsiyet, medeni durum v.b.) söz konusudur. Örneğin; gençlerin tatminin daha düşük olması, yaş ilerledikçe alınan tatmin düzeyinin artması iş tatmini ile yaş arasında doğru bir orantı olabileceği anlamına gelmektedir. Yine evlilerin bekarla oranla daha yüksek iş tatminine sahip olmaları söz konusudur.

Bu çalışmada, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, hizmet sektörünün bankacılık alanında çalışan bir işletmenin 84 çalışanına “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ve “Minnesota İş Tatmini Anketi” verilmiştir. Bu iki anketin başında da demografik ölçümlere yapan sorular sorulmuştur.

“Çok Faktörlü Liderlik Anketi” bulgularına göre liderlik tarzı 6 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler sırasıyla; ideal etki / karizma, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanımadır. Literatürde dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin 8 boyutundan söz edilmektedir. Bu çalışmada oluşan faktörlerin literatürle büyük ölçüde paralellik gösterdiği söylenebilir. Oluşan 6 faktörden üçü dönüşümsel liderlik, diğer üçü ise etkileşimsel liderlik boyutları şeklinde toplanmıştır. Literatürde yer alan telkin edicilik boyutu bu çalışmada oluşmamıştır. Bunun neden kaynaklanabileceğine dair bir bulguya rastlanmamıştır. Yapılan ilk faktör analizinde dönüşümsel liderliğe ait dördüncü boyut oluşmuş, ancak tek bir sorudan ibaret olduğu için çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Burada en dikkat çekici nokta, etkileşimsel liderliğin literatürde yer alan koşullu ödüllendirme boyutunun oluşmamasıdır. Normalde etkileşimsel liderlik boyutu olan koşullu ödüllendirmeyi niteleyen soruların tam tersine dönüşümsel liderliğin ideal etki / karizma faktörü altında oluşması önemli bir bulgudur. Literatürde Burns etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin zıt kutuplar olduğunu savunurken, Bass'ın birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğunu söylemektedir. Elde edilen bu bulgu Bass'ın görüşünü destekler niteliktedir.

“Minnesota İş Tatmini Anketi” soruları 5 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; psikolojik tatmin, kişisel yeti, çalışma koşulları, yönetici niteliği ve işin niteliği şeklindedir. Literatürle paralellik göstermekle beraber genelde psikolojik tatmin altında toplanması gereken unsurlardan bir kısmı ayrı bir faktör olarak toplanmış, ve bu faktör de kişisel yeti olarak adlandırılmıştır.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, kontrol alanı varlığı, sektörde çalışma yılı ve şu anki yöneticiyle çalışma yılı ile ilgili olarak yöneltilen demografik sorulardan elde edilen bulgular ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi bulguları, Minnesota İş Tatmini Anketinden elde edilen bulgular sonucu oluşan faktörlerle ilişkilendirilmeye çalışılmış ve toplam 60 hipotez ileri sürülmüştür.

Demografik moderatörlerin iş tatminiyle olan ilişkisi literatürün aksine son derece düşüktür. Cinsiyetin iş tatmininin psikolojik tatmin faktörüyle %90 güvenle bir ilişkisi olması, kontrol alanı varlığının da yalnızca kişisel yeti ile ilişkilendirebilmesi haricinde diğer hiçbir anlamlı ilişki gözlemlenmemiştir. Kontrol alanı varlığı, yani astların varlığı gerçekten de insanın kişisel olarak kendisini daha güçlü hissetmesine yol açabilir.

Dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderlik faktörleri hemen hemen eşit oranda iş tatmini faktörleriyle ilişkili bulunmuştur. Bu durum bu her iki liderliğin de birbiriyle ne denli iç içe olduğunun bir göstergesidir. Liderlik tarzı faktörlerinin hepsi iş tatmininin en az 3, en fazla 4 tanesiyle ilişkilidir. 6 liderlik tarzı faktörünün 5 iş tatmini faktörüyle olan çapraz ilişkisinde 21 tanesinin ilişkili olduğu görülmektedir. Bu oran %70 gibi anlamlı bir büyüklüktedir.

Çalışmada tüm liderlik tarzı faktörlerinin hepsinin istisnasız iş tatmininin işin niteliği faktörüyle ilişkili olması düşündürücüdür. Buradan yöneticilerin çalışanların işlerini ne şekilde çeşitlendirebildiğinin ve onlara nasıl özgür ortamlar yaratabildiğinin iş tatminiyle anlamlı düzeyde bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılabilir.

Çalışma koşulları genellikle işletmelerin oluşturduğu sabit unsurlardır. Bunlar üzerinde yöneticilerin pek fazla etkisinin olması beklenemez. Bu çalışmada da en düşük ilişki iş tatmininin çalışma koşulları faktörleri arasında oluşmuştur. Bu da anketin güvenilirliğini arttırıcı bir durumdur.

İş tatminin bu çalışmayı belki de en çok ilgilendiren faktörü yönetici niteliğidir. Yine bu faktörle anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani yöneticileri etkileşimsel ve dönüşümsel lider olarak gören çalışanlar yöneticilerinin niteliğinden dolayı da işlerinden tatmin olmaktadır.

Bulgular liderlik tarzlarından hangilerinin iş tatminiyle daha fazla ilişkili olduğuna da yanıt almış, ve dönüşümsel liderliğe ait ideal etki / karizma ile etkileşimsel liderliğe ait tam serbesti tanıma diğerlerinde biraz daha fazla ilişkili bulunmuştur. Bunun sonucu olarak çalışanların karizmatik liderlerden etkilendiği ve de işlerini yaparken kendilerine özgürlük tanınmasından hoşlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında, demografik moderatörlerden büyük ölçüde bağımsız olarak ilişki kurulabileceğine dair veriler sunmaktadır. Bu araştırmanın tek bir işletmede yapılmış olması elde edilen verilerle genelleme yapılmasını olanaksız kılmaktadır. Araştırmacılar daha ileride yapılacak çalışmalarda farklı bir örneklemeyle katkıda bulunabilirler. Bu sayede çalışma bir ölçüde genellenebilir.

Araştırmacılara, “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” çevirisinin bir kez daha gözden geçirilmesi tavsiye edilebilir. Ankete katılanlardan alınan geri beslemede 3 ve 5 numaralı soruların anlaşılmasında güçlük yaşandığı anlaşılmıştır. Bu durum sağlıklı sonuç alınmasını etkileyebileceğinden buna dikkat edilmesinin önemi açıktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACKOFF, L. R., (1999) **Re-Creating the Corporation**, Bası yok, Oxford University Press, New York.

ADEL, S., GÜVEN, H., (2003), (Edited by), **New Paradigms in Leadership**, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, Promet Basım Yayın A.Ş., İstanbul.

AVOLIO, J. B., BASS, B. M., (2002), **Developing Potential Across a Full Range of Leadership, Leadership of Renewal**, No edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

BALTAŞ, A., (2003), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BASS, B. M. (1990), **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Applications**, Third Edition, The Free Press, New York.

BUDAK, G., (1999), **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı – İş Doyumu Uyumu**, Baskı yok, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İzmir Ticaret Odası, İzmir.

CAN, H., (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Baskı yok, Siyasal Kitabevi, Ankara

CAPRA, F., (2002), **The Hidden Connections**, 1st Edition, Doubleday, New York.

CARNALL, C. A., (2003), **Managing Change in Organisations**, 4th Edition, Prentice Hall, Edinburgh. s.155-156.

ÇOROĞLU, C., (2003), **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağ. Ltd. Şti., İstanbul. s. 23-30.

DAVIS, K., (1981), **İşletmede İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış**, çev: Tosun, K., Sonay, T., Akar, F., Baysal, C., Sadullah Ö., Yalçın, S., T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 136, İstanbul.

DEĞİRMENCİ, M., (2006), Doğu Üniversitesi, Ders Notları, İstanbul.

DİNÇER, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul. s.350-490.

EREN, E., (1989), **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, Yön Ajans, İstanbul.

_____, (2003), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

_____, (2004), **Stratejik Yönetim**, Ed: Timur, N., T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1491, Eskişehir.

GOLEMAN, D., (2002), Lideri Lider Yapan Nedir?, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Elhüseyni, N., No: 377, Baskı yok, MESS Yayın, Acar Matbaacılık, İstanbul.

HESELBEN, F., COHEN, P. M., (ed) (1999), **Liderden Lidere**, DRUCKER, P., F., Çev: Atay, S., No: 318, Baskı yok, MESS yayın, BZD Yayıncılık, İstanbul.

KARALAR, R., ÖZALP, İ., MAVİŞ, F., GEYLAN, R., TENKEKİOĞLU, B., ŞAHİN, M., ÇÖMLEKÇİ, F., AYDIN, N., (2002), **Genel İşletme**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1268, Eskişehir.

KOÇEL, T., (2001), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon**, 8. Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

NELSON, D., L., QUICK, J. C., (1995), **Organizational Behaviour: Foundations, Realities and Challenges**, Alternate Edition, West Company, New York.

ÖZALP, İ., ŞAHİN, M., BERBEROĞLU, G., GEYLAN, R., (2003), **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1457, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Z., (1984), **Çalışma Psikolojisi**, Baskı yok, T.C. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

STOGDILL, R. M., (1997), **Leadership, Classical, Contemporary, and Critical Approaches**, ed: Keith Grint, No edition, Oxford University Press, Oxford.

TAŞKIN, E., (1997), **Yöneticinin Sosyal Stratejisi**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.

SCHEIN, E. H., (2004), **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.

TELMAN, N., ÜNSAL, P., (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, İstanbul.

TEVRÜZ, S., ARTAN, İ., BOZKURT, T., (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.

WERNER, I., (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Üner, V., 1. Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul. s. 243-253.

WHITNEY, J., O., PACKER, T., (2001), **Shakespeare'in Yönetim ve Liderlik Sırları**, 1. Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi, İstanbul. s.1-11.

TEZLER

AKDOĞAN, E., (2002), “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

AKSOY, H., (2006), “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

EGE, B., (2000), “İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

ERİNÇİN, Ö., (2005), “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

ERTEKİN, P. O., (2004), “The Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı, İstanbul.

FERİK, I. F., (1997), “Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bölümü, İstanbul.

GIPE, L. A., (1997), "Transformational Leadership and Job Satisfaction", Unpublished Master Thesis, Allan & Donna Lansing School of Nursing, Program of Graduate Nursing, Bellarmine Collage, Kentucky.

HAZAR, S. E., (2002), "The Effects of Leadership Prototypes and Perceived Leadership Outcomes and the Effects of Self-Construals on Leadership Prototypes", Boğaziçi University, the Institute of Social Sciences, Master of Arts in Psychology, İstanbul.

İNCE, Ö., (2003), "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan bir Örnek", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

KAVİ, E., (2006), "İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

KAYA, Z., (2003), "Çalışanların Yeni Teknolojilere Yaklaşımları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

KIR, K. C., (1995), "Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.

KONUK, N., (1997), "Türkiye'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi (Halil Mağazaları Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, Sosyoloji ve Antropoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

MASLUMOĞLU, N., (1995), "İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ÖZBENLİ, Ş., (1999), "The Impact of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Intention on Turnover and Job Performance", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

ÖZÇELİK, S. K. D., (2005), "Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.

ÖZTEL, D., (1998), "Liderlikle İlgili Başlıca Yaklaşımlar, Yönetim İşlevleri, Basın İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği, İstanbul.

SEÇİLİR, S. L., (2004), "Motivation Factors in the Work Place and the Effect of the Factors to the Motivation", Unpublished Master Thesis, Marmara University, Institute for Graduate Studies in Pure and Applied Sciences, Engineering management Programme, İstanbul.

SEÇMEN, S., (2001), "Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş tatmini Üzerine Etkileri: TSK'da Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

TÜRE, R., (1993), "Yöneticilik ve Motivasyon", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Fakültesi, Kamu Yerel Yönetimi, İstanbul.

YAYCI, C., (1992), "Leadership and Management with a Pilot Study", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Bölümü, HR Management Anabilim Dalı, İstanbul.

YILMAZ, Ö., (2002), “Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Özellikleri ve Yönetim Anlayışı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Anabilim Dalı, İstanbul.

e: erişim

ALTUN, S. A., (2003), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, **İlköğretim-Online 2 (1)**, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>, erişim tarihi 21.03.2006.

AYKAN, E., (2004) “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, **T.C. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, s. 213-224
http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf, erişim tarihi 22.03.2006.

BOGLER, R., (2001), “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 37, pp. 662-683, <http://eaq.sagepub.com>, erişim tarihi 2.3.2007.

Harvard Business School, “Garanti Bank: Transformation in Turkey”, <http://hbsp.harvard.edu>, erişim tarihi 21.03.2006.

NETMBA, Business Knowledge Center, “Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory”, <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg>, erişim tarihi 2.3.2007.

SİPAHİ, S., BERBER, A., (2002), “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi”, **T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan 2002, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/nisan2002/liste.htm

ŞAHİN, A., TEMİZEL, H., ÖRSELLİ, E., “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>, erişim tarihi 10.3.2006

Makaleler / Veritabanları

www.ebscohost.com

AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A., YAMMARINO, F. J., (1991), "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 15, No.4, 9-16.

BASS, B. M., (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision", **Organisational Dynamics**, Vol. 18, Issue 3, pp. 400-450.

BASS, B. M., (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), pp. 9-32.

BERSON, Y., LINTON, J. D., (2005), "An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments", **R&D Management**, 35, p.1.

CHEN, L., Y., (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge.

COLVARD, J. , E., (2003), "Managers vs. Leaders", **Government Executive**, Vol. 35, Issue 9.

HART, L. B., WAISMAN, C. S., (2005), "The Sorts of Leadership", **T+D**, March 2005, Vol. 59, Issue 3, pp. 20-22.

HUMPREYS, J. H., (2001), "Transformational and Transactional Leader Behaviour", **Journal of Management Research**, Vol. 1, No. 3.

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F., (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No.5, pp. 755-768.

KIM, S., (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership".

MASI, R. J., (2000), "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 8, Issue 1.

MASOOD, S. A., DANI, S. S., BURNS, N. D., BACKHOUSE C. J., (2006), "Transformational Leadership and Organisational Culture: The Situational Strength Perspective", **Engineering Manufacture**, Vol. 220, Issue 6.

MOSS, G., DAUNTON, L., GASPER, R., (2006), "Crack the Leadership Combination to Secure High-Performance Working", **People Management**, Vol. 12, Issue 17.

SOONHEE, K., (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", **Public Administration Review**, Vol. 62, Issue 2.

TARABISHY, A., SOLOMON, G., FERNALD, W., SASHKIN, M., (2005), "The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organisation's Performance in Dynamic Markets", **The Journal of Private Equity**, Vol. 8, Issue 4, pp. 20-29.

VRIES, R. E., (2000), "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership", **Journal of Social Behaviour & Personality**, Vol. 15, Issue 3.

WATTERS, K., (2006), "Thinking about Leadership", **Adults Learning**, Vol. 18, Issue 3.

ZALENZIK, A., (2004), "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**, Vol. 82, Issue 1, pp. 74-81.

www.proquest.com

BONO, J. E., JUDGE, T. A., (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No.5, 901-910.

JAUSSI, K., H., DIONNE, S., D., (2004), "Unconventional Leader Behaviour, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 10, No.3.

POOL, S. W. , (1997), "The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership , Leadership Behaviour, and Work Motivation", **The Journal of Psychology**, May, 131, 3, pp. 271-283.

RAD, A. M. M., MOHAMMADIAN, M. H., (2006), "A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", **Leadership in Health Services**, Vol. 19, No.2.

WALUMBWA, F. O., ORWA, B., WANG, P., LAWLER, J. J., (2005), "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", **Human Resources Development Quarterly**, Vol. 16, No. 2.

www.sciencedirect.com

MULKI, J. P., JARAMILLO, F., LOCANDER, W. B., (2006)," Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader's Style Make a Difference?", **Journal of Business Research**, Vol. 59, pp. 1222-1230.

NEMANICH, L. A., KELLER, R. T., (2007) , "Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees", **The Leadership Quarterly**, Vol. 18, pp. 49-68.

SCANDURA, T. A., WILLIAMS, E. A., (2002), "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 5, pp. 448-468.

SY, T., TRAM, S., O'HARA, L. H., (2006), "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, pp. 461, 473.

VERA, D., CROSSNAN, M., (2004), "Strategic Leadership and Organisational Learning".

Dergiler

AKINCI, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama", **T.C. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (4), 1-25.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., (2004), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için bir Alan Araştırması", **T.C. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (7), 1-30.

BAŞ, T., (2002), "Öğretim Üyelerinin İş Tatmininin Belirlenmesi", **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, İzmir.

BERBER, A., (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yıl:11, Sayı:36, Mayıs 2000, İstanbul.

CEYLAN, A., KESKİN, H., EREN, Ş., (2005), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yıl:16, Sayı:51, Haziran 2005, İstanbul.

CEYLAN, A., ULUTÜRK, Y. H., (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", **T.C. Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, Ocak 2006, İstanbul.

ÇAKAR, U., ARBAK, Y., (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, İzmir.

ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z., ERAT, S., (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama", **T.C. Doğu Üniversitesi Dergisi** 5 (1), İstanbul.

KARADAL, H., (2001), "İş Stresi Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde bir Araştırma", **T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 201:2 sayı:3, Bolu.

KASIMOĞLU, M., KÜÇÜKASLAN A., (2005), "Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Parametreler", **T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Yıl:12, Sayı:24, Cilt: 6, Haziran 2005.

KOTTER, P. J., (1990), "What Leaders Really Do, Breakthrough Leadership, **Harvard Business Review**, Special Issue, December 2001.

NOWICKI, M., SUMMERS, C., (2007), "Changing Leadership Styles", **Healthcare Financial Management**, February, 2007, s.118, Chicago.

ÖZARALLI, N., (2000), "Superior-Subordinate Relationship and its Impact on the Perceived Levels of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **T.C. Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XVI, Sayı:1, İstanbul.

PASTERNAK, C., (1994), "Work Satisfaction Linked to Manager", **HR Magazine**, May, 39, 5, Mineapolis.

SANBULTE, A. (1993), "Lead, Don't Manage", **Industry Week**, Nov 1, 242, 21 , Minnesota.

SERİNKAN, C., (2005), "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", **T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:16, Sayı:50, Şubat 2005, İstanbul.

STASHEVSKY, S., (2006), "Leadership in Organizations", **International Journal of Manpower**, Vol. 27, No.1, Bradford.

ŞAFAKLI, O. V., (2005), "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", **T.C. Doğu Üniversitesi Dergisi**, 6 (1), 132-143, İstanbul.

ŞİŞMAN, M., TURAN, S., (2004), “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri”, **T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, Haziran 2004, Eskişehir.

TARLAN, D., TÜTÜNCÜ, Ö., (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarının Değerlendirilmesi ve İşdoyumu Analizi”, **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, İzmir.

EKLER
EK –1
ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı'nda "**Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**" konulu bir araştırma yapmaktayım.

Bu araştırma ile yöneticinizin liderlik özelliklerinin iş tatmininize olan etkisinin saptanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda görüşleriniz bizim için önemlidir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticinizle ilgili sorulara ilişkin beşli derecelendirme ölçeğine uygun anket maddeleri yer almaktadır. Şu andaki yöneticinizin davranışını 1'den 5'e kadar olan numaralardan ilgili olanı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Anketin üçüncü bölümü ise iş tatminine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Her bir ifadeye ne denli katıldığınızı ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz

Toplu düzeyde yapılacak değerlendirmede kullanılacak bireysel yanıtlarınız hiçbir şekilde raporlanmayacaktır. Anket sorularını objektif bir biçimde ve eksiksiz yanıtlamanız, bu araştırmanın hedefine ulaşması açısından önem taşımaktadır.

Anketi cevaplamakla bu araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Şafak GÜNDÜZ
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

EK –1 (devam)
ANKET FORMU

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1- CİNSİYETİNİZ

ERKEK

KADIN

2- YAŞINIZ :

3- MEDENİ DURUMUNUZ

EVLİ

BEKAR

BOŞANMIŞ

4- SİZE BAĞLI ÇALIŞAN VAR MI?

EVET

HAYIR

5- DÖRDÜNCÜ SORUNUN CEVABI EVET İSE, SİZE BAĞLI OLARAK KAÇ KİŞİ ÇALIŞMAKTADIR?

6- POZİSYONUNUZ

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ (Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür v.s.)

ORTA DÜZEY YÖNETİCİ (Müdür, Müdür Yard. v.s.)

ALT DÜZEY YÖNETİCİ (takım lideri, supervisor, şef v.s.)

UZMAN

UZMAN YARDIMCISI

DİĞER

(belirtiniz:))

7- ÜNVANINIZ:

8- HANGİ BÖLÜMDE (DEPARTMANDA) ÇALIŞIYORSUNUZ ?

9- KAÇ YILDAN BERİ ŞU ANDAKİ İŞİNİZDEKİ SEKTÖRDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

10- KAÇ YILDAN BERİ ŞU ANDAKİ YÖNETİCİNİZ İLE BİRLİKTE ÇALIŞIYORSUNUZ?

.....

EK –1 (devam)

ANKET FORMU

BÖLÜM II: YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ

Anketin amacı:

Anketin amacı **şu andaki yöneticinizin**, sizin algıladığınız liderlik davranışlarının tanımlanmasıdır. Lütfen aşağıdaki ifade ve soruların hiç birisini boş bırakmayarak tamamını işaretleyiniz. Bu anket sizden basitçe **şu andaki yöneticinizin** davranışını mümkün olduğunca doğru tanımlamanızı istemektedir.

Lütfen araştırma formuna İSMİNİZİ YAZMAYINIZ. İfadelere içtenlikle yanıt veriniz.

Anket formunu doldururken:

- Aşağıdaki her ifadeyi dikkatle OKUYUNUZ.
- Okuduğunuz her ifade şu andaki yöneticinizin lider davranışını hangi sıklıkla açıklamaktadır, DÜŞÜNÜNÜZ.
- Aşağıdaki şıklar içinde hangilerinin en uygun olduğuna KARAR VERİNİZ.
- Soldaki sütunlardan birisine **şu andaki yöneticiniz** için seçtiğiniz (1 2 3 4 5) şıklarından birisini yuvarlak içine alarak İŞARETLEYİNİZ.

1=Hiç bir zaman
4= Oldukça sık

2=Sadece bir kere
5=Her zaman

3=Bazen

Hiç bir zaman	Sadece bir kere	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
1	2	3	4	5

1- Harcadığım çabaya göre / karşılık bana işimde yardımcı olur

1 2 3 4 5

2- Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir

1 2 3 4 5

3- Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır

1 2 3 4 5

4- Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir

1 2 3 4 5

5- Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir

1 2 3 4 5

- 6- Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır
1 2 3 4 5
- 7- Gerekliğinde ortada yoktur
1 2 3 4 5
- 8- Problemi çözerken farklı bakış açıları arar
1 2 3 4 5
- 9- Geleceğe olumlu bakar
1 2 3 4 5
- 10- Onunla çalışmak insanı gururlandırır
1 2 3 4 5
- 11- Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur
1 2 3 4 5
- 12- Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir
1 2 3 4 5
- 13- Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır
1 2 3 4 5
- 14- Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir
1 2 3 4 5
- 15- Zamanını başkalarını yetiştirerek,öğreterek geçirir
1 2 3 4 5
- 16- Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar
1 2 3 4 5
- 17- Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır
1 2 3 4 5
- 18- Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer
1 2 3 4 5
- 19- Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır
1 2 3 4 5
- 20- Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir
1 2 3 4 5
- 21- Davranışları ona saygı duymama neden olur
1 2 3 4 5
- 22- Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir
1 2 3 4 5

- 23- Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır
1 2 3 4 5
- 24- Hatalarımın listesini tutar
1 2 3 4 5
- 25- Güç ve güven hissi verir
1 2 3 4 5
- 26- Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler
1 2 3 4 5
- 27- Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir
1 2 3 4 5
- 28- Karar vermekten kaçınır
1 2 3 4 5
- 29- Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır
1 2 3 4 5
- 30- İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir
1 2 3 4 5
- 31- Kendimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar
1 2 3 4 5
- 32- Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar
1 2 3 4 5
- 33- Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir
1 2 3 4 5
- 34- Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular
1 2 3 4 5
- 35- İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.
1 2 3 4 5
- 36- Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder
1 2 3 4 5

EK –1 (devam)

ANKET FORMU

BÖLÜM III: İŞ TATMİNİ

MINNESOTA İŞ TATMİN ANKETİ

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatli okuyarak o cümlede belirtilen yönden ne derece memnun olduğunuzu bir "X" işareti ile belirtiniz.

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<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 işler yapabilme şansımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	<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 sabit bir iş sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- İş içinde terfi olanağımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Çalışma şartları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>