

LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ VE LİDERE OLAN GÜVENİN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ

Deniz BÖRÜ*
Begüm GÜNEŞER†

Öz

Son dönemde liderlik üzerine yürütülen çalışmalar, özellikle dönüşümsel (transformational) ve etkileşimsel (transactional) liderlik tarzlarını esas almakta ve bu iki liderlik tarzının farklı örgütsel sonuçlar (iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedir. Bu çalışmada da, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ile nasıl bir ilişki içinde olduğu ve bu ilişki içerisinde çalışanların liderlerine olan güvenlerinin rolü incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya 152 çalışan katılmıştır. Sonuçlar, dönüşümsel liderliğin çalışanların lidere olan güvenlerini ve iş tatminlerini etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, dönüşümsel liderlikle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkide, lidere olan güveninin bir ara değişken rolü oynadığı ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, lidere güven, iş tatmini.

Abstract

The Relationship between Leadership Behaviors and Subordinates' Job Satisfaction: The role of Trust in the Leader

In current researches, the distinction between transformational and transactional leadership has been made and their relations with various organizational outcomes have been examined. In this study, the relationship between transformational and transactional leadership and subordinates' job satisfaction and the role of trust in the leader were analyzed. Data were collected from 152 employees. The results indicate that transformational

* Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, Bahçelievler-İSTANBUL, denizboru@marmara.edu.tr.

† Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, Bahçelievler-İSTANBUL, begum.gun@hotmail.com.

leadership effected subordinates' job satisfaction. Trust in the leader was found to be one of the most important variables in transformational leadership. Also, trust in the leader was found to be an intervening variable between transformational leadership and subordinates' job satisfaction.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, trust, job satisfaction.

GİRİŞ

Liderlik, sosyal bilimler alanında yıllardır üzerinde en çok çalışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Çokça inceleme konusu yapılan liderlikle ilgili birbirinden farklı birçok teori geliştirilmiştir. Geliştirilen teorilerin büyük çoğunluğu lideri gerek durumsal, gerek davranışsal ve gerekse sahip olması gereken özellikler açısından ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Günümüzde de devam etmekte olan liderlik çalışmaları, değişen ihtiyaçlar, gelişen insan ilişkileri ve değişen yönetim anlayışı ile farklılıklar göstermeye başlamıştır. Bu noktada, daha güncel yaklaşımlarda, farklı bakış açılarının liderlik davranışlarına entegre edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Dönüşümsel (transformational) ve etkileşimsel (transactional) liderlik kavramları da değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlar karşısında, literatüre dahil olan liderlik tarzları olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllardaki liderlik konusundaki çalışmaların özellikle bu iki boyut üzerinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Örgütlerin ihtiyaçlarına, yapısal ve kültürel özelliklerine, çalışanlarının niteliklerine, işin yapısına göre, çalışanlar üzerinde etkin olan liderlik tarzının dönüşümsel liderlik mi yoksa etkileşimsel liderlik mi olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalarda ayrıca uygulanan liderlik tarzına ilişkin sonuçların karşılaştırmalı, durum analizine bağlı, sebep sonuç ilişkisi içerisinde etkili diğer değişkenleri tanımlayıcı olarak da verildiği görülmektedir.

I. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK

Liderlik, birçok araştırmacı için ilgi çekici bir konu olmuştur. İyi ve etkin liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda çok sayıda liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Özellikle son 20-25 yıl içerisinde liderlik araştırmalarının odağı, geleneksel modellerden daha özgün yaklaşımlara doğru kaymıştır (Pillai, Schriesheim, Chester&Williams, 1999: 897). Bu özgün yaklaşımlardan bir tanesi de dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik modelleridir.

Burns, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını tanımlayan ve iki liderlik arasındaki ayrımları yapan ilk kişi olmuştur. Daha sonra Bass bu iki

liderlik kavramını, çeşitli endüstri organizasyonlarında yaptığı sayısız araştırmalarla yeniden tanımlamıştır (Medley & Larochelle, 1995: 64).

Liderlik, genellikle liderin astlarına para ya da prestij gibi ödüller sunduğu ve karşılığında da astlar tarafından yapılan işleri aldığı bir değişim süreci olarak görülmüştür. Burns bu tip liderlik davranışlarını etkileşimsel lider olarak adlandırmıştır. Burns'a göre, etkileşimsel liderler astlarını onların kişisel çıkarlarına uyan ödüllerle güdülemektedir (Hinkin & Tracey, 1999: 106).

Bass da etkileşimsel liderliği benzer bir şekilde tanımlamaktadır. Bass'a göre etkileşimsel liderler, astlarının sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları astları için açıklamaktadır. Bundan dolayı da, etkileşimsel liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai, Schriesheim, Chester & Williams, 1999: 898). Etkileşimsel lider, işini iyi yapan çalışanlarına terfi, ücret artışı ve daha fazla tanınma gibi sözler vererek ve yerine getirerek ya da işini iyi yapmayanları cezalandırarak çalışanların kendilerinden beklenenleri yapmalarını sağlamaktadır (Bass, 1990: 19).

Bass, etkileşimsel liderliğin iki boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bu boyutlar; durumsal ödül (contingent reward) ve istisnalarla yönetim (management by exception) dir (Deluga, 1990: 192). Durumsal ödül boyutunda, etkileşimsel liderin ve astlarının, ödül almak ya da ceza görmemek için astların ne yapmaları gerektiği konusunda fikir birliğine varmaları söz konusudur. Verilecek ödüller, astların rollerini ve görevlerini başarıyla yerine getirmelerine bağlıdır. Etkileşimsel lider, astlarının kişisel değerlerini değiştirmek ya da kendisine güvenmelerini, bağlı olmalarını sağlamak için bir çaba harcamamaktadır. Onun yerine etkileşimsel lider, astlarının ihtiyaçlarını göz önüne almakta ve astları, önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadır (Jung & Avolio, 2000: 950). İstisna ile yönetimde ise, lider astlarının hatalarına odaklanarak, kararları erteleyerek ya da sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaktan kaçınarak iş görmektedir. Lider, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa direktif vermektan kaçınmakta ve eğer performans standartlarına ulaşıyorsa astlarının işi yapmaya devam etmelerine izin vermektedir (Yurtkoru, 2001: 39). Aktif ve pasif olmak üzere iki türlü istisna ile yönetim söz konusudur. Aktif biçiminde, lider astlarının başarılı olması için standartları belirlemekte, bu standartlardan olan sapmaları, hataları izlemekte ve oluştuğunda da mümkün olan en kısa süre içerisinde bu hataları düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Pasif biçiminde ise, lider ya harekete geçmeden önce sorunların büyümesini beklemekte ya da hiç harekete geçmemektedir (Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003: 208). Bu çalışmada,

etkileşimsel liderlik durumsal ödül, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim-pasif olmak üzere üç boyut çerçevesinde ölçülecektir.

Burns, lider ile astı arasındaki kişisel çıkara dayalı olan ilişkinin kalıcı olmadığını öne sürmektedir. Bu ilişkinin geçici olmasının nedeni ise, lider ile astın ortak amaçlarda birleşmemesidir. Bu noktada Burns liderin, astlarının temel gereksinimlerini tatmin etmenin ötesine gittiği, onları yetkilendirerek güdülediği yeni bir liderlik paradigması ortaya atmıştır. Bu yeni liderlik paradigması da Burns tarafından “dönüşümsel liderlik” olarak adlandırılmıştır (Aminuddin 1998: 170).

Burns dönüşümsel liderliği, astlarını yüksek idealleri ve hedefleri çekici hale getirerek güdüleme süreci olarak tanımlamaktadır. Etkileşimsel lider astlarını kendilerinden bekleneni yerine getirmeleri için harekete geçirirken, dönüşümsel lider, astlarını şevklendirerek kendilerinden beklenenin fazlasını yapmalarını sağlamaktadır (Trafino, 2000: 233). Dönüşümsel lider, astlarının ilgilerini genişletmekte, grubun misyonu ve amaçlarıyla ilgili olarak astları arasında farkındalık yaratmakta, ve astlarını güdüleyerek üyesi buldukları grubun yararı için kişisel çıkarlarının ötesine gitmelerini sağlamaktadır (Bass, 1990: 20). Dönüşümsel lider, astları tarafından paylaşılabilir gerçekçi bir vizyon ortaya koymakta ve bu vizyona bağlı olmalarını sağlamaktadır. Astlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmakta, onları bu doğrultuda yönlendirmekte ve astları arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak onlara ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklı bireyler olarak yaklaşmaktadır (Hartog & Van Muijen, 1997: 20).

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996: 260-261) yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderliğin altı boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar; bir vizyon sunma, insanları düşünmeye sevk etme, bireye yönelik destek, uygun bir model olma, grup hedeflerinin kabul edilmesini teşvik etme ve yüksek performans beklentisidir. Öte yandan, Bass ve Avolio (1999: 442) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ni kullanarak dönüşümsel liderliğin dört boyutunu tespit etmişlerdir. Bu boyutlar; karizma/idealleştirilmiş etki, ilham vererek insanları güdüleme, insanları düşünmeye sevk etme ve bireye yönelik ilgidir. Bu çalışmada, dönüşümsel liderlik Bass, Avolio ve Jung’un dönüşümsel liderlik boyutları çerçevesinde ölçüleceğinden, aşağıda bu dört boyut üzerinde durulacaktır.

Çalışanlarının gözünde karizma elde etmek dönüşümsel lider açısından başarıya ulaşmak için temel bir noktadır, çünkü karizmatik liderler çalışanları üzerinde önemli ölçüde güce ve etkiye sahiptir. Bundan dolayı, Karizma/İdealleştirilmiş etki boyutunda, astlar dönüşümsel lidere hayranlık ve saygı duyar, güvenir. Astlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek onu bir

model olarak görür ve taklit etmeye çalışır (Bass, 1990: 20). Liderin bu itibarı görmesinin nedeni astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde görmesidir. Lider astlarıyla riskleri paylaşır, kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alır. Bir yandan lider, yaptığı bu gibi davranışlar sonucunda karizmasını kendisi oluştururken, bir yandan da bu karizma belli bir oranda lidere astları tarafından atfedilmektedir. Bu nedenle, Bass ve Avolio lidere atfedilen karizma ile liderin davranışlarıyla oluşturduğu karizmayı birbirinden ayırt etmiştir.

İlham vererek insanları güdüleme boyutunda lider, astlarının yaptığı işe bir anlam katarak onları güdüler. Astlarına yüksek hedefler koyar, önemli amaçları basit bir biçimde açıklar ve astları için bir model oluşturacak şekilde davranır. Astlarını kendilerini geliştirecek, zorlayacak hedefleri ve vizyonu kabul etmeleri ve peşinde koşmaları için esinlendirir (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003: 208). Oluşturduğu vizyon ulaşılması güç de olsa, astlarının o vizyonu gerçekleştirmeye ya da en azından yaklaştırmaya çalışmaları için onlara gereken cesareti verir, gerekirse fedakarlıkta bulunur (Ackoff, 1999: 23).

İnsanları düşünmeye sevk etme boyutunda, lider varsayımları sorgulamalarını ve olaylara farklı açılardan bakmalarını, zorlukları çözülebilecek problemler olarak görmelerini sağlayarak astlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaları için harekete geçirir. Astlarından yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bekler (Bass, 1990: 20).

Bireye yönelik ilgi boyutunda ise, lider her bireye gelişimleri ve başarıları için ayrı ayrı ilgi gösterir. Astlarının potansiyellerinin en üst seviyelerine çıkmaları için koçluk yapar. Astları için yeni öğrenme fırsatları yaratır (Wofford, Whittington & Goodwin, 2001: 197).

Yapılan birçok araştırmada bu liderlik davranışlarının birtakım önemli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan bir tanesi de astların iş tatminidir (Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999: 389).

II. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, örgütsel davranış alanında sıkça ele alınan önemli konulardan birisini oluşturmaktadır. Pek çok araştırmacı iş tatmini kavramının, örgüt ve birey açısından etkilerini incelemiştir. Zira, teorisyenler ve yöneticiler verimliliğin artması, başarının yakalanması, çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması gibi nedenden dolayı iş tatmininin önemli bir konu olduğunu fark etmiştir. Bundan dolayı da, çalışanın işinden tatmin olması hemen hemen tüm araştırmalarda odak noktası haline gelmiştir.

İş tatmini tanımlarına bakıldığında pek çoğunun aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili olumlu ve olumsuz duyguları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi iş tatmini, kişinin yaptığı göreve karşı duygusal reaksiyonudur (Robbins, 1998: 142). Cüceloğlu (1992: 82) ise iş tatminini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. Cüceloğlu'na göre iş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Çalışanın iş tatmininde rol oynayan faktörler örgütsel ve bireysel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Örgütsel faktörler işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, organizasyondaki çalışma arkadaşları ve yönetim olarak ele alınmaktadır. Bireysel faktörler arasında ise, kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu, iş hayatındaki çalışma süresi gibi unsurlar yer almaktadır (Chambers, 1999: 70).

İşin yapılmasıyla ilgili gerekli olan bilgi ve beceri ile işin yapısının çalışana uygun olması işin kendisi faktörünü oluşturmaktadır. İşin, çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması çalışanın, işinden yüksek düzeyde tatmin elde etmesine neden olmaktadır. Çalışan, bilgi ve becerilerini aşan bir işte başarı gösteremez ve iş tatmini yaşayamaz. Çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücret, iş tatmini yaratan önemli faktörlerden biridir. Para insanın çeşitli ihtiyaçlarını gidermesini sağlayan dolayısı ile de işinden tatmin olmasına neden olan bir araçtır (Erol, 1998: 46).

Örgüt içerisindeki terfi olanakları da iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. İşinde deneyim kazanan çalışan belirli bir süre sonra görevinin getirdiği yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacak kendisine daha fazla sorumluluk ve yetki sunan bir pozisyona geçme isteği duyacaktır. Çalışanın bulunduğu kademedeki daha fazla sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir kademeye geçmesi beraberinde ücret artışını, takdir görmeyi, daha fazla saygınlığı beraberinde getirecek, bu da çalışanın işinde yeterli olduğunu görerek kendisini başarılı hissetmesine neden olacaktır (Erol, 1998: 47).

İş tatmini sağlayan bir başka unsur da çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları, çalışma ortamındaki havalandırma, ışık, nem, ses, temizlik, çalışma saatleri, çalışma araç ve gereçlerinin yeterli olması gibi noktaları içermektedir (Robbins, 1998: 152). Çalışma ortamının huzurlu olması, başka bir ifadeyle çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurulması iş performansını ve iş tatminini etkileyen bir diğer önemli unsurdur. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olması ise daha büyük bir iş tatmini kaynağıdır. İş tatminini oluşturan yönetim unsuru ise, çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları

karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeterli bilgi sağlama gibi iş tatmininin oluşmasını sağlayan önemli unsurları kapsamaktadır (Erol, 1998: 47).

Bazı kişilerin diğerlerine oranla daha fazla iş tatmini elde ediyor olması bireysel özelliklerin de iş tatmininde önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Cinsiyetin kişilerin iş tatmininde rolü olmasına rağmen hangi cinsin iş tatmininin daha fazla olduğu konusunda farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Yaşla ilgili yapılan araştırmalarda, işlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığı görülmektedir. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca kişilerin çalıştıkları işyerlerinde kıdemleri arttıkça daha iyi pozisyonlara geldiklerinden iş tatminleri de yüksek olmaktadır (Erol, 1998: 48).

İş hayatındaki toplam çalışma süresi fazla olan bireylerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu çalışmalar sonucunda ortaya konulan bir başka bulgudur. Öyle ki, iş deneyimleri fazla olan çalışanlar işlerine daha fazla önem atfetmekte, deneyimleri sonucunda elde ettikleri bilgilerini işlerine uygulayabilmekte dolayısı ile işlerinden elde ettikleri tatmin de fazla olmaktadır. İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların, özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Bilgiç, 1998: 554-555).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, gerek liderlik gerekse iş tatmini kavramlarında güvenin de rolünün ve öneminin olduğuna dikkat çekmektedir. Güvenin, liderin etkinliğini arttırdığı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerine kurulmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Çalışanların da liderlerine duydukları güvenden dolayı kendilerinden beklenilenin fazlasını yaptıkları ve işlerinden tatmin sağladıkları belirtilmektedir. Bundan dolayı, lidere olan güven konusunun irdelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

III. LİDERE GÜVEN

Güven psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyo-biyoloji gibi birçok sosyal bilim literatüründe dikkat çekmiş bir kavramdır. Güvenin farklı bilim dalları tarafından ele alınmasının nedeni, güvenin sosyal ilişkiler içerisinde oldukça önemli bir unsur olmasıdır. Güven,

sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en rutin günlük ilişkiler içinse zorunlu olarak görülmektedir. Güven kişiler arasında ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırmak için önemli bir anahtardır, çünkü kişilerin birbirlerine bilgiyi doğru bir şekilde aktarmasını sağlamakta ve insanların kararlarında ve davranışlarında, politik olmadan, daha güvenli ve doğrudan hareket etmelerini mümkün kılmaktadır (Misztal, 1996: 13).

Güven ile ilgili tanımlara bakıldığında, genellikle Mayer, Davis & Schoorman'ın (1995: 712) yaptıklarına paralel tanımlamalara rastlanmaktadır. Buna göre güven bireyin, karşı taraf davranışında bulunurken bireyi de düşünerek davranacağı beklentisine dayanarak o kişinin davranışları sonucunda incinebilmeyi göze almasıdır. Başka bir ifadeyle, karşı taraftaki kişinin yapacağı davranışlar belirsiz olsa da, birey o kişinin yapacağı eylemlerin kendisine zarar vereceğini düşünmüyorsa o kişiye güveniyor demektir. Rotter (1967: 651) ise kişiler arası güveni bir kişinin ya da grubun başka bir kişi ya da grubun kelimelerine, sözlerine, yazılı ve davranışsal ifadelerine itimat edilebileceği beklentisi olarak tanımlamaktadır.

Lidere olan güven, liderin etkinliği için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Liderin davranışları herhangi bir çalışma biriminde kişiler arası güven seviyesini belirleyen temel faktörlerden biridir. Literatürde, astların liderlerine olan güvenlerini sağlayan liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda az sayıda görgül araştırma yer almaktadır. Zand yaptığı çalışma sonucunda, astların güvenini oluşturan bu liderlik davranışlarını uygun bilginin paylaşımı, karşılıklı etkiye izin verme ve diğer insanların zayıflıklarını suiistimal etmeme olarak belirlemiştir (Deluga, 1994: 317).

Butler ise kişiler arası güveni harekete geçiren dokuz liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar; müsait olma (ihtiyaç duyulduğunda fiziksel olarak varılması), yetkinlik (herhangi bir görevle ilgili bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip olması), tutarlılık (yaptıkları ve verdiği kararların inanılır olması), ağız sıklık (sır saklaması), adil olma (doğru ve tarafsız davranması), dürüstlük (doğruluk ve ahlaklı bir karaktere sahip olması), bağlılık (sadık olması, kötülük yapmaması ve astlarının ilgilerini desteklemesi), verdiği sözleri yerine getirme, yeni düşüncelere karşı açıklık (öneriler sunma ve almada açık olması). Butler, bu dokuz davranışa ek olarak lidere olan genel güveni de dikkate almıştır (Deluga, 1995: 3).

Börü (2001), Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde güvenilir kişilerin ne tür özelliklere sahip olduklarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda, ilgili değerleri dokuz boyutta toplamıştır. Bu boyutlar,

özgüven, diğerkamlık (yardım severlik), uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamaktır.

IV. LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE LİDERE OLAN GÜVENİN ROLÜ

Literatürde, yukarıda ele alınan liderlik tarzları, iş tatmini ve lidere olan güven kavramları arasında ilişki olduğu konusunda oldukça önemli bulgular yer almaktadır. Batıda yapılan çok sayıda araştırmanın sonucunda, çalışanların iş tatminlerinin liderin tarzından etkilendiği ortaya çıkmıştır. Özellikle, dönüşümsel liderlik tarzı ile daha yüksek çalışan performansı ve daha fazla iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aminuddin, 1998: 170). Loke (2001: 191) da Singapur'da hemşireler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda, liderlik tarzlarıyla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Lidere olan güven ise, dönüşümsel liderlik tarzıyla dolaylı etkisi olan en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Bennis ve Nanus, dönüşümsel liderlik ile güven arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir. Etkin dönüşümsel liderler astlarının güvenini kazanmak durumundadır, çünkü bu tip liderlik belirsizlik, kaygı, korku ve hayal kırıklığı yaratabilecek koşulları daha iyiye dönüştürmeyi içermektedir (Pillai, Sciesheim, Chester & Williams, 1999: 903). Yukl da astların liderin vizyonuna olan bağlılığının, liderin astlarının güvenini kazanmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Astların liderlerine duydukları güven, hem dönüşümsel liderin hem de astlarının çabalarına devam etmesini ve zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamaktadır. Dönüşümsel liderler astlarına model olarak, onlara saygı göstererek, onları yetkilendirerek ve cesaretlendirerek astlarının saygılarını, hayranlıklarını ve güvenlerini kazanırlar (Jung & Avolio, 2000: 951). Shamir ve arkadaşları (1993: 584), astların dönüşümsel liderin başarılarını ve değerlerini örnek aldığını, eğer bu örnek alma süreci başarıyla sonuçlanırsa astların liderlerine çok yüksek seviyede güven duyacağını öne sürmektedir. Öte yandan, etkileşimsel liderler astlarıyla yaşadıkları değiş-tokuş nedeniyle astlarından koşullu bir güven elde ederler. Etkileşimsel lider, astlarının performanslarının farkına vardığı ve onlara uygun ödüller sunduğu sürece, en azından tutarlı olduğundan, astlarından koşullu güven görür.

Dönüşümsel liderlik güvenin, güven de iş tatmininin önemli bir önceli olarak kabul edilmektedir. Liderle astlar arasında güven söz konusu olduğunda, astlar kendilerinden beklenenlerin daha fazlasını, daha büyük bir şevkle yapmak isteyeceklerdir. Astlar, psikolojik anlaşmalarının, yani ast ile lider arasında çalışma sürecini oluşturan karşılıklı yükümlülüklerin ve beklentilerin, kötüye kullanılmayacağına inanacaktır. Bu inanç, astların yaptıkları işe karşı olumlu

duygular hissetmelerine, yani işlerinden tatmin olmalarına neden olacaktır. Dolayısı ile, lider ile ast arasındaki güvene dayalı ilişkinin astın iş tatminini etkileyeceğini söylemek mümkündür. Nitekim, Lagace tarafından (1991: 49) yöneticiler ve satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırma, güvenin satış elemanlarının iş tatminini oldukça etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada da, liderlik tarzı ile astların iş tatmini arasındaki ilişkide astların liderlerine olan güvenlerinin rol oynayacağı varsayımından hareket edilmektedir. Çalışmada liderlik tarzı olarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları esas alınmaktadır. Eğer ast ile lider arasında güven olmazsa, hangi liderlik tarzı uygulanırsa uygulansın iş tatmininin olamayacağı düşünülmektedir. Astların liderlerine olan güvenleri ise, (tüm teorik destekler çerçevesinde), liderlik tarzı ve astların iş tatmini arasında, bir ara değişken olarak ele alınmaktadır. Diğer yandan, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzının çalışanların iş tatminleri ve lidere olan güvenleri üzerindeki katkısının farklı olacağı öngörülmektedir. Ayrıca, çalışma kapsamında, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve çalışılan işyerindeki çalışma süresine göre, lidere olan güvenin astların iş tatminine etkisinin farklı olacağı beklenmektedir. Bu anlamda çalışma içerisinde toplam beş tane hipotez öne sürülmüştür:

- H₁:** Liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminine katkısı farklıdır.
- H₂:** Liderlik tarzlarının, lidere olan güven üzerindeki katkısı farklıdır.
- H₃:** Lidere olan güvenin liderlik tarzına katkısıyla iş tatmini artırır.
- H₄:** İş hayatındaki toplam çalışma süresine göre, lidere olan güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi farklıdır.
- H₅:** İşyerindeki çalışma süresine göre, lidere olan güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi farklıdır.

Çalışmanın teorik modeline ilişkin özet ve değişkenler, Şekil 1’de toplu olarak sunulmaktadır.



Şekil-1: Teorik Model : Liderlik Tarzı, Lidere Olan Güven, İş Tatmini, Demografik Değişkenler

V. METOD

V.1. Denekler

Araştırmaya 152 birey katılmıştır. Denekler, kolay ulaşılabilir olan bireylerden seçilmiştir. Katılımcılar, bankacılık, sigorta, ilaç, altın işleme, ticaret, otelcilik ve eğitim gibi farklı iş kollarında çalışmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, deneklerin 1 ile 36 yıl arasında değişen iş deneyimleri bulunduğu, ortalama iş deneyimlerinin 8 yıl olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışılan işyerindeki çalışma süreleri ise 1 ile 30 yıl arasında değişmektedir.

V.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu birbirinden bağımsız dört bölümden oluşmaktadır : Yönerge, Liderlik Ölçeği, Güven Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği.

Birinci bölümde, araştırmaya verilecek yanıtların bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirileceğine ilişkin bir yönerge bulunmaktadır. Bu bölümde, ayrıca deneklerin demografik özellikleri hakkında bilgi almak üzere oluşturulan sorular da yer almaktadır. Bu sorular, deneklerin iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları işyerlerindeki çalışma süreleridir.

İkinci bölümde, liderlik tarzını belirlemeye yönelik liderlik ölçeği yer almaktadır. Bu araştırmada, “*Çok Faktörlü Liderlik Anketi*”nin en yeni versiyonu olan Avolio & Bass’ın (1999) geliştirdiği “*Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Form 5X)*” kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik: lidere astlar tarafından atfedilen karizma (idealleştirilmiş etki-atfedilen) ve liderin davranışlarıyla ortaya koyduğu karizma (idealleştirilmiş etki-davranış), ilham vererek insanları güdüleme, insanları düşünmeye sevk etme ve bireye yönelik ilgi boyutları, etkileşimsel liderlik ise: durumsal ödül, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim-pasif boyutları çerçevesinde ölçülmüştür. Bazı kaynaklarda istisna ile yönetim-pasif, liderin olmadığı durumla özdeşleştirilmektedir (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003: 208). Bazı kaynaklarda ise, liderin olmadığı durum üçüncü bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır (Hartog & Van Muijen, 1997: 22). Bu çalışmada liderlik tarzı, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca istisna ile yönetim araştırma kapsamında, aktif ve pasif olmak üzere iki ayrı şekilde ele alındığından, liderin olmadığı durum araştırılmaya dahil edilmemiştir. Böylelikle, 36 maddeden oluşan liderlik testi, liderin olmadığı durumla ilgili 4 maddenin çıkarılmasıyla 32 maddeye düşürülmüştür. Testte dönüşümsel liderlik 20, etkileşimsel liderlik ise 12

soruyla ölçülmektedir. Liderlik testinin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi E. Serra Yurtkoru (2001) tarafından yapılmış ve kullanılmıştır. Çeviri sırasında, lidere astlar tarafından atfedilen karizma (idealleştirilmiş etki-atfedilen) boyutunun bir maddesi (Instils pride in being associated with him/her) Türkçe'de aynı anlamı vermemesinden dolayı "Onunla çalışmak zevklidir." olarak çevrilmiştir. Diğer maddeler orijinallerine sadık kalınarak çevrilmiştir. Deneklerin, Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nde (Form 5X) yer alan 32 maddeyi değerlendirmesi için "Tamamiyle Uygun" (6) dan "Hiç Uygun Değil" (1) e doğru uzanan altılı cevap düzeneği oluşturulmuştur.

Anketin üçüncü bölümde, astların liderlerine olan güvenlerini tespit etmek için, Börü'nün (2001) geliştirdiği ve Doğan'ın (2002) doktora tezinde de kullandığı "*Lidere Güven Testi*" kullanılmıştır. Test güveni özgüven, diğerkamalık (yardım severlik), uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak gibi özellikler çerçevesinde ölçen on ifadeden oluşmaktadır. İfadeler, "Tamamiyle Uygun" (6) dan "Hiç Uygun Değil" (1)'e uzanan 6 ölçek ile verilmiştir.

Anketin son, dördüncü bölümünde ise, katılımcıların iş tatminlerini ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (Aminuddin, 1998) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin 20 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçek, Oran (1989) tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve kendi çalışmasında da kullanılmıştır. Araştırmalar, ölçeğin güvenilirliğinin 0.87 ile 0.92 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. İş tatmini formunda yer alan ifadeler "Tamamen Memnunum" (6) ile "Hiç Memnun Değilim" (1) e kadar uzanan altılı ölçek ile deneklere verilmiştir.

V.3. Uygulama

Araştırmanın uygulama aşamasında katılımcılara, anketler bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve anketlerde yer alan kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek, anketin bölümleri ve cevaplama yöntemi hakkında bilgi vermek amacıyla anketler dağıtılmadan önce kısa bir sözel açıklama yapılmıştır. Anket formları, Nisan ayı sonunda dağıtılmaya başlanmış ve Mayıs ayı sonuna kadar anket dağıtımı ve geri toplanması devam etmiştir. Bu süre içerisinde dağıtılan anket formlarının geri dönüş oranı %91'dir.

V.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Anketlerin değerlendirilmesinde farklı istatistik analiz yöntemleri kullanılmıştır. İstatistik analizlere başlamadan önce, anket formunda yer alan liderlik testi, lidere güven testi ve iş tatmini testi için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankete ilişkin değerlendirmelerde ayrıca faktör analizi ve

regresyon analizi uygulanmıştır. Tüm analizler SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır.

VI. BULGULAR

V.1. Güvenilirlik Analizleri

Ayrı ayrı ,liderlik, lidere olan güven ve iş tatmini testlerinin güvenilirliklerine cronbah alfa ile bakılmış ve sonucunda tümünün oldukça yüksek değerler aldığı görülmüştür.

Analizler sonucunda, liderlik testinin geneli için $\alpha=.94$, dönüşümsel liderlik boyutu için $\alpha=.96$, etkileşimsel liderlik boyutu için ise $\alpha=.63$ olarak bulunmuştur. Etkileşimsel liderlik boyutu altında yer alan sorular incelendiğinde toplam 3 sorunun (7, 13 ve 22. sorular) güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylelikle tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha = .70$ değerine ulaşılmıştır.

Anketteki lidere olan güveni ölçen soruların güvenilirliği $\alpha = .89$ ve İş tatmini ile ilgili güvenilirlik analizleri sonucu $\alpha = .93$ olarak bulunmuştur.

VI.2. Faktör Analizi

İş tatmini anketindeki soruların hangi boyutlar altında toplandığını görmek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 19, 1, 7, 8 ve 18. soruların açıklayıcılık değerlerinin 0.5'in altında olduğu görülmüş ve bu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Nihai faktör analizi sonucunda %60.796 toplam açıklayıcılık düzeyine sahip 2 faktör bulunmuştur. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, toplu olarak aşağıda Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo-1: İş Tatmini Testinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İşe Karşı Genel Tutum	Güvenirlilik : .9323	Varyans değeri 50.519
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana	Faktör katkısı	.847
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler	Faktör katkısı	.823
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme	Faktör katkısı	.814
12.İş ile ilgili alınan karaların uygulanmaya konması	Faktör katkısı	.782
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	Faktör katkısı	.776
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansımın olması	Faktör katkısı	.748
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması	Faktör katkısı	.728
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması	Faktör katkısı	.712
14.İş içinde terfi olanağımın olması	Faktör katkısı	.700
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip	Faktör katkısı	.684
17.Çalışma şartları	Faktör katkısı	.669
2.Tek başıma çalışma olanağımın olması	Faktör katkısı	.653
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	Faktör katkısı	.650
Faktör 2: Amire Karşı Tutum	Güvenirlilik : .9025	Varyans değeri 10.277
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği	Faktör katkısı	.660
5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı	Faktör katkısı	.594
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: .907 Bartlett Anlamlılık Değeri : .000 Ki-Kare Değeri: 1413.637		

VI.3. Liderlik – İş Tatmini İlişkisi

Liderlik tarzının çalışanların iş tatminleri üzerindeki katkısını görmek üzere, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ile her bir iş tatmini boyutu (faktörü) ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderlik tarzının işe karşı genel tutum boyutu (iş tatminin faktör 1) ile yapılan regresyon analiz sonucunda, modelin açıklayıcılık düzeyinin manidar ama düşük olduğu (Düzeltilmiş $R^2=.116$) tespit edilmiştir. Analizde, dönüşümsel liderlik tarzının, işe karşı genel tutum üzerindeki katkısının orta düzeyde olduğu görülmüştür ($\beta=.326$). Etkileşimsel liderlikte manidar bir katkı bulunamamıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo-2: Liderlik Tarzı İle İşe Karşı Genel Tutum
(iş tatmini faktör 1) Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Sig. F		Beta	t	p
Liderlik – İşe Karşı Genel Tutum	.127	.116	10.882	.000	Dönüşümsel Liderlik	.326	2.938	.004
					Etkileşimsel Liderlik	.041	.368	.713
Liderlik Tarzı (Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik) Bağımsız Değişken , İşe Karşı Genel Tutum (F1) Bağımlı Değişken.								

Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderlik tarzının amire karşı tutum faktörü (iş tatminin faktör 2) ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise, modelin manidar ve açıklayıcılık gücünün yüksek olduğu görülmüştür (Düzeltilmiş $R^2 = .699$). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının katkılarına bakıldığında, her ikisinin de manidar olduğu ve dönüşümsel liderlik tarzının katkısının ($\beta = .707$) etkileşimsel liderlik tarzından ($\beta = .169$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3 analize ilişkin sonuçları göstermektedir.

**Tablo-3: Liderlik Tarzı İle Amire Karşı Tutum (iş tatmini faktör 2)
Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Sig. F		Beta	t	p
Liderlik– Amire Karşı Tutum	.703	.699	175.984	.000	Dönüşümsel Liderlik	.707	10.912	.000
					Etkileşimsel Liderlik	.169	2.609	.010
Liderlik Tarzı (Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik) Bağımsız Değişken , Amire Karşı Tutum (F1) Bağımlı Değişken.								

Liderlik tarzı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, dönüşümsel liderlik tarzının, işe karşı genel tutum (iş tatminin faktör 1) faktörü üzerinde katkısı bulunurken etkileşimsel liderliğin manidar bir katkısı görülmemektedir. Amire karşı tutum (iş tatminin faktör 2) faktörü ele alındığında, dönüşümsel liderliğin katkısının etkileşimsel liderliğe göre daha fazla olduğu tespit edilmektedir. Bu sonuç, liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki katkısının farklı olduğu hipotezini doğrular niteliktedir.

VI.4. Liderlik-Lidere Olan Güven İlişkisi

Liderlik tarzlarının lidere olan güven üzerindeki katkısını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, modelin açıklayıcılık gücünün yüksek olduğu görülmüştür (Düzeltilmiş $R^2 = .787$). Liderlik tarzlarının katkılarına bakıldığında, dönüşümsel liderliğin lidere olan

güven üzerinde ($\beta = .728$) etkileşimsel liderlikten ($\beta = .207$) daha fazla katkıya sahip olduğu bulgulanmıştır. Dönüşümsel liderliğin katkısının daha fazla olması, liderlik tarzlarının lidere olan güven üzerindeki katkısı farklıdır hipotezini doğrulamaktadır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo-4: Liderlik Tarzı İle Lidere Olan Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Sig. F		Beta	t	p
Liderlik – Lidere Olan Güven	.790	.787	280.090	.000	Dönüşümsel Liderlik	.728	13.352	.000
					Etkileşimsel Liderlik	.207	3.792	.010
Liderlik Tarzı (Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik) Bağımsız Değişken , Lidere olan güven Bağımlı Değişken.								

VI.5. Liderlik – İş Tatmini İlişkisinde Lidere Olan Güvenin Katkısı

Lidere olan güvenin, liderlik tarzlarına katkısıyla iş tatminini artırıp arttırmadığını tespit etmek için, her bir iş tatmini faktörü ile ayrı ayrı aşamalı Regresyon (Stepwise Regression) analizi yapılmıştır.

İşe karşı genel tutum faktörü (iş tatmini faktör 1) ile yapılan analiz sonucunda, tek bir model ortaya çıkmıştır. Bu model, sadece dönüşümsel liderliğin yer aldığı modeldir. Modele göre, liderlik – iş tatmini ilişkisinde, lidere olan güvenin bir katkısı yoktur. Analiz sonucunda modelin açıklayıcılık gücünün düşük olduğu görülmüştür (Düzeltilmiş $R^2 = .121$). Dönüşümsel liderlik tarzının işe karşı genel tutum faktörü (iş tatmini faktör 1) üzerindeki katkısı ise orta düzeydedir. Tablo 5 analize ilişkin sonuçları göstermektedir.

Tablo-5: Liderlik Tarzı ve Lidere Olan Güven İle İşe Karşı Genel Tutum (iş tatmini faktör 1) Arasındaki Regresyon

Değişkenler	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Sig. F		Beta	t	p
Liderlik İşe Karşı Genel Tutum	.127	.121	21.753	.000	Dönüşümsel Liderlik	.356	4.664	.000
Lidere Olan Güven								
Liderlik Tarzı (Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik) ve Lidere Olan Güven Bağımsız Değişken, İşe Karşı Genel Tutum (F1) Bağımlı Değişken.								

Lidere olan güvenin, liderlik tarzlarına katkısıyla amire karşı tutum faktörü (iş tatmini faktör 2) üzerindeki etkisine bakıldığında, iki model ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri sadece lidere olan güvenin yer aldığı, diğeri de dönüşümsel liderlik ile lidere olan güvenin birlikte olduğu modeldir (Tablo 6). Dönüşümsel liderlik ile lidere olan güven birlikte olduğunda modelin açıklayıcılık gücü artmaktadır (düzeltilmiş R²= .718'den düzeltilmiş R²= .748'e). Ayrıca, dönüşümsel liderliğin amire karşı tutum üzerindeki katkısı (Tablo 3) yüksek ($\beta = .707$) iken lidere olan güven ile birlikte regresyona sokulduğunda, beta değeri orta düzeye ($\beta = .373$) düşmektedir. Sonuçta, lidere olan güvenin etkisinin, iş tatmini faktörlerinden sadece amire karşı tutumda ve sadece dönüşümsel liderlik tarzıyla birlikteyken, daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşimsel liderlikte ve işe karşı genel tutumda aynı sonuç alınmamaktadır. Dolayısı ile, lidere olan güvenin liderlik tarzlarına katkısıyla iş tatmini artar hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo-6: Liderlik Tarzı ve Lidere Olan Güven İle Amire Karşı Tutum (iş tatmini faktör 2) Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Sig. F		Beta	t	p
Liderlik Amire Davranışı Karşı Tutum	.720	.718	384.784	.000	Lidere olan Güven	.848	19.616	.000
Lidere Olan Güven	.752	.748	225.354	.000	Lidere olan Güven	.521	6.125	.000
					Dönüşümsel Liderlik	.373	4.383	.010

Liderlik Tarzı (Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik) ve Lidere Olan Güven Bağımsız Değişken, Amire Karşı Tutum (F2) Bağımlı Değişken.

VI.6. Lidere Olan Güven-İş Tatmini İlişkisinde Çalışma Sürelerinin Katkısı

İş hayatındaki toplam çalışma süresine ve işyerindeki çalışma süresine göre, lidere olan güvenin her bir iş tatmini faktörü üzerinde açıklayıcılığı olup olmadığını görmek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. Ancak, yapılan analiz sonucunda, iş hayatındaki ve işyerindeki çalışma süresine göre, lidere olan güvenin işe karşı genel tutum (iş tatmini faktör 1) ve amire karşı tutum (iş tatmini faktör 2) faktörleri üzerinde manidar bir etkisi bulunamamıştır. Sonucun bu yönde çıkmasıyla, iş hayatındaki ve işyerindeki çalışma süresine göre lidere olan güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi farklıdır hipotezleri doğrulanmamıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve bu ilişkide lidere olan güvenin rolü araştırılmıştır. Ayrıca, iş hayatındaki ve işyerindeki çalışma sürelerinin lidere olan güven ile astların iş tatmini arasında bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir.

Liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki katkısını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda, işe karşı genel tutum faktörü (iş tatmini faktör 1) üzerinde sadece dönüşümsel liderliğin katkısının olduğu görülmüştür. Amire karşı tutum faktörü (iş tatmini faktör 2) üzerinde ise, dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderlikten daha fazla katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Sonucun bu yönde çıkması, literatürde yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Özellikle yabancı literatürde yapılan çok sayıda çalışma sonucunda, çalışanların iş tatminlerinin liderin tarzından etkilendiği özellikle, dönüşümsel liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aminuddin, 1998: 170). Dönüşümsel lider, astlarının ilgilerini genişleterek, onları yetkilendirerek, astları arasında farkındalık yaratarak, onlara beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olarak ve yönlendirerek, astları arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak onlara ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklı bireyler olarak yaklaşmakta (Hartog&Van Muijen, 1997: 20) ve astlarının gerek işe karşı ve gerekse amirlerine karşı olumlu duygular hissetmelerine neden olmaktadır. Başka bir ifade ile, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin elde etmektedir.

Liderlik tarzının lidere olan güven üzerindeki katkısını belirlemek için yapılan analiz sonucunda ise, etkileşimsel liderliğe göre dönüşümsel liderlikte lidere olan güvenin daha fazla katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Lidere olan güven, dönüşümsel liderlik tarzıyla ilişkisi olan en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Dönüşümsel lider başarılı olabilmek için astlarının güvenini kazanmak durumundadır, çünkü bu tip liderlik belirsizlik ve kaygı yaratabilecek koşulları daha iyiye dönüştürmeyi içermektedir (Pillai, Sriesheim, Chester&Williams, 1999: 903). Aynı şekilde, astların liderin ortaya koyduğu vizyona olan bağlılığı liderin astlarının güvenini kazanmasına bağlıdır. Astların liderlerine duydukları güven, astlarının çabalarına devam etmesini ve zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamaktadır. Dönüşümsel liderler astlarına model olarak, her birine farklı bireyler olarak yaklaşarak, onları yetkilendirerek ve cesaretlendirerek astlarının saygılarını, hayranlıklarını ve güvenlerini kazanırlar (Jung&Avolio, 2000: 951). Analiz sonucunda etkileşimsel liderliğin lidere olan güven üzerinde az da olsa katkısının bulunması ise, etkileşimsel liderin astlarının performanslarının farkına vardığı ve onlara uygun ödüller sunduğu sürece, en azından tutarlı olduğundan, astlarından koşullu güven görmesi (Shamir ve ark., 1993: 584) ile açıklanabilir.

Liderlik tarzı ile lidere olan güvenin iş tatmini üzerindeki katkısını görmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, işe karşı genel tutum faktörü (iş tatmini faktör 1) üzerinde sadece dönüşümsel liderliğin katkısı tespit edilmiştir. Literatürde, dönüşümsel liderlik lidere olan güvenin, lidere olan güven de iş tatmininin önceli olarak kabul edilmektedir (Pillai, Sriesheim, Chester & Williams, 1999: 904). Bu bulgulardan hareketle, dönüşümsel liderlikle lidere olan güvenin birlikte işe karşı genel tutum üzerinde katkısının olması beklenirken lidere olan güvenin herhangi bir katkısının bulunmaması literatürde yer alan bilgilerle örtüşmemektedir. Bu sonuç göstermektedir ki, araştırmaya katılan deneklerin işlerine karşı genel tutumları üzerinde liderlerine duydukları güvenin herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Deneklerin işlerine karşı tutumlarını, liderlerinin dönüşümsel liderlik tarzı sergilemesi etkilemektedir.

Öte yandan, amire karşı tutum faktörü (iş tatmini faktör 2) üzerinde dönüşümsel liderlik ile lidere olan güvenin birlikte çok yüksek katkısının bulunduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderlik tarzının tek başına amire karşı tutum üzerinde yüksek olan katkısı, lidere olan güvenin araya girmesi ile düşmüştür. Lidere olan güvenin katkısının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum, lidere olan güvenin dönüşümsel liderlik tarzı ile amire karşı tutum arasında ara değişken görevi gördüğünü göstermektedir. Başka bir ifade ile, dönüşümsel liderlik tarzı astların liderlerine güven duymasına neden olmakta bu da astların amirlerine karşı tutumlarına etki etmektedir. Liderin, bir yandan dönüşümsel liderlik tarzı sergilerken bir yandan da kendisine güvenmesi, ihtiyaçları olduğunda çalışanlara yardım etmesi, işiyle ilgili bilgi ve beceriye sahip olması, çalışanlara sevgi ve hoşgörüsüyle yaklaşması, dedikodu yapmaması, açık sözlü olması ve söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olması çalışanlarının astlarının amirlerine karşı olumlu duygular hissetmesine neden olmaktadır.

Bu çalışma sonucunda liderlik tarzının, özellikle dönüşümsel liderlik tarzının, astların iş tatmininde etkili olduğu ve bu ilişki içerisinde lidere olan güvenin de amire karşı tutum açısından önemli bir rolünün olduğu, literatürde bu yönde yapılan çalışmalardan sonra bir kez daha tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu bulgular ışığında, liderlerin astlarıyla olan ilişkilerinde sergiledikleri tarzın ve astların gözünde güvenilir olmanın ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Liderler, bu noktaların önemini göz önüne aldıklarında astlarının yaptıkları işlerinden tatmin olduklarını ve liderlerine karşı olumlu duygular hissetmesine neden olduklarını unutmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L. (1999) "Transformational Leadership", **Strategy & Leadership**, 27(1), 20-25.
- Aminuddin, Y. (1998) "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction", **Physical Educator**, 55(4), 170-176.
- Avolio, B.J. ve B.M. Bass (1999) "Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 72(4), 441-463.
- Bass, B.M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-32.
- Bass, B.M., D.I Jung., B.J. Avolio and Y. Berson (2003) "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-219.
- Bilgiç, R. (1998) "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", **Journal of Psychology**, 132(5), 549-558.
- Börü, D. (2001) "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, 24-26 Mayıs, İstanbul.
- Chambers, J.M. (1999) "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting the Assumptions", **Journal of Education for Business**, 75(2), 69-76.
- Cüceloğlu, D. (1992) **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Deluga, R.J. (1990) "The Effects Of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior", **Basic and Applied Social Psychology**, 11(2), 191-203.
- Deluga, R.J. (1994) "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 67(4), 315-327.
- Deluga, R.J. (1995) "The Relationship Between Trust in The Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, 7(1), 1-17.
- Doğan, E. (2002) "Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüşümsel Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Erol, V. (1998) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fuller, J.B., R. Morrison, L. Jones, D. Bridger and V. Brown (1999) “The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction”, **Journal of Social Psychology**, 139(3), 389-392.
- Hartog, D., N. Den. and J.J. Van Muijen (1997) “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 70(1), 19-35.
- Hinkin, T. and J.B. Tracey (1999) “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations”, **Journal of Organizational Change Management**, 12(2), 105-120.
- Jung, D.I. and B.J. Avolio (2000) “Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Organizational Behavior**, 21(8), 949-960.
- Lagace, R. R. (1991) “An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons”, **Journal of Personnel Selling and Sales Management**, 11(4), 49-58.
- Loke, J. C.F. (2001) “Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, **Journal of Nursing Management**, 9(4), 191-205.
- Mayer, R.C., J.H. Davis and H. and F.D. Schoorman (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 20(3), 709-734.
- Medley, F. and D.R. Larochelle (1995) “Transformational Leadership and Job Satisfaction”, **Nursing Management**, 26(9), 64-68.
- Misztal, B.M. (1996) **Trust in Modern Societies**, London: Polity Press.
- Oran, N.B. (1989) “Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim and E.S. Williams (1999) “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, **Journal of Management**, 25(6), 897-934.

- Podsakoff, P. M., S.B. MacKenzie and W.H. Bommer (1996) "Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 22(2), 259-298.
- Robbins, S.P. (1998) **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rotter, J. B. (1967) "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", **Journal of Personality**, 35(4), 651-665.
- Shamir B., R.J. House and M.B. Arthur (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organizational Science**, 4(4), 577-594.
- Trafino, A. J. (2000) "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World Class Organizations", **International Nursing Management**, 47(4), 232-243.
- Wofford, J.C., J.L. Whittington and V.L. Goodwin (2001) "Follower Motive Patterns as Situational Moderators for Transformational Leadership Effectiveness", **Journal of Managerial Issues**, 13(2), 196-212.
- Yurtkoru, S.E. (2001) "The Role of Leadership in the Organizational Change Process", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.