



YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ PERSONEL İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

THE EFFECT OF ADMINISTRATORS LEADERSHIP BEHAVIORS ON STAFF JOB
SATISFACTION

Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi
alistas@mehmetakif.edu.tr

Emine ÖNDER

SDU. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Uzmanı
emineonder@mynet.com

Öz

Bu araştırma ile Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük yöneticilerinin gerçekleştirmiş oldukları liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma grubunu Rektörlükteki 143 çalışan oluşturmaktadır. Yönetici liderlik davranışları ve iş doyumunu ölçeceği ile 101 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiştir. Veriler frekans, aritmetik ortalama (\bar{X}), korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Yöneticiler liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları “çoğu zaman” düzeyinde göstermektedirler. Liderlik davranışı boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazladır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik Davranışları, İş doyumunu

Abstract

This study aims to determine the leadership behaviors of Süleyman Demirel University Rectorate administrators and the effect of these behaviors on staff job satisfaction. The study group is composed of 143 personnel who works for Rectorate. The data of 101 personnel has been analyzed with Administrator Leadership Behaviors and Job Satisfaction Scale. Data were analyzed by using frequency, mean, correlation and regression analysis. Administrators “mostly” demonstrate the leadership behaviors in all dimensions. There is a significant relationship between the leadership behavior all dimensions and job satisfaction. Job-oriented leadership behaviors on job satisfaction are more effective than other dimensions of leadership behaviors.

Keywords: Leadership, Leadership Behaviors, Job Satisfaction

1. GİRİŞ

İş doyumu, 1930 yıllarında Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleriyle araştırmalara konu olmaya başlamış (Tannenbaum, 1966) ve örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için elindeki en önemli kaynağın "insan kaynağı" olduğu fikrinin taraftar bulmaya başlamasıyla literatürde önem kazanmıştır. Çalışanların bir makine olmadığı ve çalışanlardan makinelerden verim alındığı gibi verim alınamayacağına anlaşılmasıyla önemi daha da artmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur (Fincham ve Rhodes, 1988). Bu araştırmaların tümünde, bireyin iş deneyimini nasıl algıladığını ortaya koymaya çalışan öznel bir terim olarak görülen iş doyumu en genel anlamıyla, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutsuzluk duygusu olarak tanımlanmıştır (Berns, 1984). Kısaca işe karşı gösterilen kişisel tutum olarak değerlendirilen iş doyumu (Başaran, 1998), bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Dolayısıyla görülmez, sadece ifade edilebilir (Karaköse ve Kocabaş, 2006; Erdoğan, 1999; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Acar, 2007; Luthans, 1995; Balcı, 2002; Hecht, 1978; Mottaz, 1986).

İş doyumu, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılama düzeyine bağlı olarak artar ya da azalır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılama düzeyleri ise büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkilidir. Nitekim araştırmacılar örgütlerde çalışan doyumu ve çalışan yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğunu ileri sürmektedirler (Akıncı, 2002; Vural, Eroğlu ve Kavuncubaşı, 1999; Likert, 1961).

Liderlik davranışı, liderin izleyenlerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir (Tengilimoğlu, 2005). Çalışanların, örgütsel yapının bir parçası haline gelmesi ve örgütün amaçlarına ulaşmasında üzerlerine düşen çabayı göstermeleri büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkilidir. Bu nedenle konu pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve literatürde liderlerin sergiledikleri davranışlara ilişkin pek çok sınıflandırmaya gidilmiştir. Uzun yıllar boyunca liderlik davranışları genellikle işe ve insana odaklı liderlik davranışları olmak üzere iki temel grupta toplanmıştır. (Doğan, 2001; Koçel, 2001; Northouse, 2001; Zel, 2001; Çelik, 2000; Werner, 1993). Ancak zamanla insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderliğin içeriği değişmiş ve gelişim göstermiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda liderlik teorilerinde üzerinde daha önce fazla durulmayan gelecek, yenilik, değişim ve reform kavramları liderlik sürecine girmiştir. Liderlikte geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik dönüşümcü liderlik şeklinde adlandırılmıştır (Owen vd., 2007) Bu gruba giren liderlik davranışları da, araştırmada, değişim odaklı liderlik davranışları olarak isimlendirilmiştir.

Bu liderlik davranışlarından işe odaklı liderlikte dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir (Bovee, Thill, Wood ve Dovel, 1993). Bu liderlik tipinde yöneticiler, resmi otoritelerini kullanır. Ödüller çalışan gayretine göre verilir. Örgütün misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde

çok küçük düzenlemeler yapılır. (Doğan, 2001; Koçel, 1998; Wright, Krol ve Parnel, 1996; Yukl, 2002). İnsan odaklı liderlikte; vizyon belirleme, yön çizme, ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma, yetki ve sorumlulukları devretme önemlidir. Ayrıca bu liderlik, pozitif bakış açısını gerektirir. (Akdemir, 1998; Koçel, 1998; Yukl, 2002). İzleyenlerinin bakış açılarını yükseltmek ve kapasitelerini geliştirmek için onlara fırsat veren değişim odaklı liderlikte ise lider, çalışanlarını güçlendirir. İzleyenleriyle bire bir ilgilenir. Risk almada, var olan durumla mücadelede ve yetki kullanmada onları cesaretlendirir. İzleyenlerinin yaratıcılıklarını ve özgüvenlerini destekler. Astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerin de ötesinde performans göstermesini sağlar (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Bir bakıma bu liderlik, astları salt birer takipçi olmaktan çıkararak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olmalarına olanak tanır.

Liderin liderlik işini yaparken işe, insana yani çalışana ya da değişime odaklı liderlik davranışlarından herhangi birisini sergilemesi; örgütün yapısına, faaliyet alanına, faaliyet çeşitliliğine ve çevresel sorunlara dayalı olarak değişebilir (Tekarslan, 1989; Szilagyi, 1990; Doğan, 2001). Ancak Atay (2001)'a göre liderin seçtiği davranış tarzı; örgütün daha sağlıklı, başarılı ve üretken olmasında ve çalışanın iş yaşamından üst düzeyde doyum almasında temel belirleyicidir. Bu nedenle liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğu liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtirken (Awamleh, Evans ve Mahate., 2005; Bartolo ve Brett, 2000; Chiok, 2001; Suar Tewari ve Chaturbedi, 2006; Bogler, 2001; Yousef; 2000; Yiğit, 2004; Tengilimoğlu, 2005; McNeese Smith, 1991; Everett'in 1987 Akt.: Akdoğan, 2002; Crist 1999 Akt.: Akdoğan, 2002) literatürde bu değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit eden araştırmalarda mevcuttur (Hampton, Dubinnsky ve Skinner, 1986; Heller, Clay, ve Perkins, 1993). Araştırmalardan bazıları insana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit ederken (Pool, 1997; Barker ve Emery 2007) bazıları da iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Wycoff ve Skogan, 1994; Pool, 1997; Barker vd., 2007). Brooke (2007) da iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında çok az da olsa pozitif bir ilişki olduğunu, insana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten araştırmalar genellikle iş odaklı otoriter liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden düşük doyum almalarına; katılımcı ve destekleyici yani insana odaklı liderlik davranışlarının ise çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olduğunu bulmuştur (Pool; 1997; Awamleh vd., 2005; Ferik, 1997; Yousef, 2000; Suar vd., 2006; Barker vd., 2007; Everett 1987 Akt.: Akdoğan, 2002; Tengilimoğlu, 2005; Crist 1999 Akt.: Akdoğan, 2002). Brooke (2007) ve Yiğit (2004)'in yapmış olduğu araştırmalar ise insana odaklı liderlik davranışlarının tersine iş odaklı liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına yol açtığını belirtmiştir.

Ayrıca, McNeese-Smith (1991) liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bogler (2001) ise insan odaklı liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Tengilimoğlu (2005) da iş, çalışan ve değişim odaklı olarak tanımladığı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu, Barker vd. (2007) de hem iş hem de insan odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Chiok (2001) ise liderlik davranışlarının iş doyumuna, verimliliğe ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş ve araştırmada, liderlik davranışlarının bu değişkenlerden en fazla (%29) iş doyumunu üzerine etkili olduğunu tespit etmiştir. İş doyumuyla ilgili araştırmalar elbette bunlarla sınırlı değildir. II. Dünya savaşı süresince gerçekleşen bir dizi olaylar iş doyumunu akademik bir ilgiyle yaklaşılmasına neden olmuş ve iş doyumunun örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan birisi olmasını sağlamıştır (Landy, 1978). Ancak, bu araştırmalar genellikle sağlık ve eğitim sektörü üzerinde yapılmıştır. Üniversite üzerinde yapılanlar da genellikle akademik personel ile sınırlı olup (Ardıç ve Polatçı, 2008; Akgemci vd., 2007; Bilge vd. 2007; Karaman ve Altunoğlu, 2007; Serinkan ve Bardakçı, 2007; Bayrak Kök, 2006; Bender vd. 2006; Çarıkçı, 2005; Çimen vd. 2005; Aytaç vd., 2001; Ergeneli ve Eryiğit, 2001; Kemaloğlu 2001), idari personel araştırmalarda yeterince dikkate alınmamıştır. Halbuki bir kurumun başarısı o kurumu oluşturan tüm birimlerin başarısına bağlıdır (Başaran, 1998). Bundan dolayı bu araştırma idari personel üzerinde yapılmış ve araştırma ile Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük yöneticilerinin gerçekleştirmiş oldukları liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

II. YÖNTEM

Araştırma tarama modeli ile gerçekleştirilmiş betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu, Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tümüne ulaşmak amaçlandığından örneklem seçimi yapılmamıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Liderlik Davranışı” ve “İş Doyumu” ölçeği araştırmacılarca geliştirilmiştir. Ölçek, daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan ölçek sorularından faydalanılarak oluşturulmuştur (Koçak, 2006; Tengilimoğlu, 2005; Turmuş, 2005). Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarına ilişkin 103 maddelik ve iş doyumuna ilişkin 65 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin uygulanacağı çalışma grubundan seçilen katılımcılara havuzdaki maddeler olumlu, olumsuz ve hiçbirisi şeklinde kodlatılmıştır. Katılımcıların çoğunun olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırmadığı sorular madde havuzundan çıkarılmıştır. Bu ayıklamadan sonra geriye kalan sorular uzman görüşü doğrultusunda düzenlenerek ölçek geliştirilmiştir. Ölçek maddelerini ölçmek için 5’li Likert türü; her zaman (5) -hiç (1) ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmalardan sonra yapı geçerliliği için faktör ve güvenirlik analizi yapılmıştır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile incelenmiştir. Ölçeğin liderlik davranışları bölümünün KMO= 0.941, Barlett testi değeri 4009,63 bulunmuştur. Ölçeğin iş doyumu bölümünün KMO= 0.926, Barlett testi değeri 2129,66'dır.

Ölçekte yönetici liderlik davranışlarının boyutları; iş odaklı liderlik davranışları, çalışan odaklı liderlik davranışları ve değişim odaklı liderlik davranışları olarak adlandırılmıştır (Tengilimoğlu, 2005). Ölçeğin liderlik davranışlarının 1. boyutunda toplanan maddeler ortak özelliklerinden yararlanılarak, iş odaklı liderlik davranışı olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut 10 (3,11,14,18,21,23,28,29,32,34) maddeden oluşmuştur. Bu bölümün 2. boyutu çalışan odaklı liderlik davranışı olarak isimlendirilmiş ve bu boyut 14 (1,4,7,8,10,12,16,20,24,25,27,31,33,35) maddeden oluşmuştur. Ölçeğin liderlik davranışları bölümünün 3. boyutu değişim odaklı liderlik davranışı olarak isimlendirilmiş ve 11 (2,5,6,9,13,15,17,19,22,26,30) maddeden oluşmuştur. Ölçeğin iş doyumu bölümü ise tek boyutlu ve 19 maddeden oluşmuştur.

Ölçeğin yöneticinin liderlik davranışı bölümünün iş odaklı liderlik davranışı boyutunun faktör yük değerleri 0,61 ile 0,86 arasında olup varyans yük değeri 0,65'tir. Değişim odaklı liderlik davranışı boyutunun faktör yük değerleri 0,68 ile 0,89 arasında, varyans yük değeri ise 0,67'dir. Çalışan odaklı boyutunun faktör yük değerleri 0,73 ile 0,91 arasında, varyans yük değeri de 0,72'dir. Ölçeğin iş doyumu bölümünün faktör yük değerleri 0,62 ile 0,86 arasında, varyans yük değeri ise 0,60 bulunmuştur. Ölçek verilerinin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda liderlik bölümünün Cronbach Alfa değeri 0,98 bulunurken iş doyumu bölümünün Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0,96'dır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Ölçek toplam 143 SDÜ Rektörlük çalışanından, %3 örnekleme hatasıyla, (Anderson 1990 akt., Balcı, 2006). çalışanların temsil gücüne sahip 131'ine araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Ancak, ölçeklerden 112 adeti geri dönmüş ve 101 ölçek analize tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle ölçeği yanıtlayan çalışanların kişisel bilgileri hakkında genel bir görüş elde etmek için demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğe verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, yöneticilerinin liderlik davranışlarını hangi düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Liderlik davranışları ile iş doyumu arasında ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Liderlik davranışlarının iş doyumu üzerine etkisi ise regresyon analizi ile incelenmiş ve anlamlılık 0,05 düzeyinde test edilmiştir.

III. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Yöneticilerinin iş, çalışan ve değişim odaklı liderlik davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini tespit etmek için ölçeğe verilen yanıtların frekans ve aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve bu değerler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, iş odaklı liderlik davranışlarına ilişkin 10 maddenin genel ortalaması ($\bar{X} = 3,65$) olarak bulunmuştur. Bu bulguya göre yöneticiler iş odaklı liderlik davranışlarını “çoğu zaman” kullanmaktadırlar. Bu boyutu oluşturan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine bakıldığında, ilk sırayı ($\bar{X} = 4,02$) ortalama ile “İşin denetiminde titizdir.” maddesi alırken; son sırayı ($\bar{X} = 3,11$) ortalama ile “Birimlerin elde ettiği sonuçlar hakkında bilgi verir.” maddesi almıştır.

Yine aynı tablo incelendiğinde, çalışan odaklı liderlik davranışlarına ait 14 maddenin genel ortalamasınının ($\bar{X} = 3,61$) olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre; yöneticiler çalışan odaklı liderlik davranışlarını “çoğu zaman” sergilemektedirler. Bu boyutu oluşturan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine bakıldığında ise ilk sırayı ($\bar{X} = 3,93$) ortalama ile “Çalışanlarına birey olarak saygı gösterir” maddesi alırken; son sırayı ($\bar{X} = 3,41$) ortalama ile “Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.” maddesi almıştır.

Tablo 1: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Kullanma Dereceleri

| Boyut | Mad.No | N | \bar{X} | S | |
|--------------------------------------|--------|---|-----------|------|------|
| İş Odaklı Liderlik Davranışları | 1. | İşin denetiminde titizdir. | 101 | 4,02 | 1,15 |
| | 2. | Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir. | 101 | 3,99 | 1,08 |
| | 3. | Olayları irdeleyerek karar verir. | 101 | 3,79 | 1,18 |
| | 4. | Açık dürüst bir yönetimi vardır. | 101 | 3,70 | 1,26 |
| | 5. | Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları sağlar. | 101 | 3,63 | 1,27 |
| | 6. | Tutarlıdır | 101 | 3,59 | 1,26 |
| | 7. | Kurumda takım ruhu oluşmasını sağlar. | 101 | 3,48 | 1,36 |
| | 8. | Geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürür. | 101 | 3,44 | 1,23 |
| | 9. | Olayları irdeleyerek karar verir. | 101 | 3,79 | 1,18 |
| | 10. | Birimlerin elde ettiği sonuçlar hakkında bilgi verir. | 101 | 3,11 | 1,33 |
| | Toplam | 101 | 3,65 | 1,23 | |
| Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları | 1. | Çalışanlarına birey olarak saygı gösterir | 101 | 3,93 | 1,18 |
| | 2. | Arkadaşça ortam yaratır. | 101 | 3,79 | 1,28 |
| | 3. | İyi çalışmalarını takdir eder. | 101 | 3,77 | 1,34 |
| | 4. | Astlarına güvenir | 101 | 3,70 | 1,26 |
| | 5. | Yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür. | 101 | 3,62 | 1,19 |
| | 6. | Güven vericidir. | 101 | 3,62 | 1,36 |
| | 7. | Çalışanların fikir ve önerilerini dinler | 101 | 3,60 | 1,28 |
| | 8. | Kendimi geliştirmeme olanak sağlar. | 101 | 3,59 | 1,29 |
| | 9. | Çalışanlarına adil davranır. | 101 | 3,58 | 1,45 |
| | 10. | Karar verirken çalışanlarına söz hakkı verir. | 101 | 3,58 | 1,32 |
| | 11. | Kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir. | 101 | 3,52 | 1,29 |
| | 12. | Çalışanların haklarını savunur. | 101 | 3,51 | 1,43 |
| | 13. | Mesleğimde güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur. | 101 | 3,43 | 1,32 |
| | 14. | Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar. | 101 | 3,41 | 1,30 |
| | Toplam | 101 | 3,61 | 1,30 | |

Tablo 1: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Kullanma Dereceleri(Devam)

| Değişim Odaklı Liderlik Davranışları | 1. | Gerektiğinde çabuk karar verir. | 101 | 3,96 | 1,09 |
|--------------------------------------|--------|---|-----|------|------|
| | 2. | Gelecek hakkında planlar yapar. | 101 | 3,64 | 1,18 |
| | 3. | Yeni fikirleri teşvik eder. | 101 | 3,62 | 1,27 |
| | 4. | İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar. | 101 | 3,60 | 1,11 |
| | 5. | Farklı düşüncelere değer verir. | 101 | 3,57 | 1,13 |
| | 6. | Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır. | 101 | 3,57 | 1,26 |
| | 7. | Esnektir ve değişime açıktır. | 101 | 3,55 | 1,17 |
| | 8. | Problemleri çözmeye yeni ve farklı yollar yaratır. | 101 | 3,55 | 1,17 |
| | 9. | Yeni projeler üretir. | 101 | 3,51 | 1,30 |
| | 10. | Eleştirilere açıktır. | 101 | 3,41 | 1,33 |
| | 11. | Karar alırken riske girmekten kaçınmaz. | 101 | 3,28 | 1,31 |
| | Toplam | | 101 | 3,56 | 1,21 |

Tablo 1'e göre yöneticiler, değişim odaklı liderlik davranışlarını da ($\bar{X} = 3,56$), ortalama ile diğer boyutlardaki davranışlarda olduğu gibi, "çoğu zaman" kullanmaktadırlar. Bu boyutu oluşturan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine bakıldığında "Gerektiğinde çabuk karar verir." maddesi ilk sırayı ($\bar{X} = 3,96$) alırken; son sırayı ($\bar{X} = 3,28$) ortalama ile "Karar alırken riske girmekten kaçınmaz." maddesi almıştır.

Araştırmada, liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış ve bu analize ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

| | | İş Odaklı Liderlik Davranışları | Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları | Değişim Odaklı Liderlik Davranışları |
|-----------|--------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | Pearson Korelasyon | .779** | .762** | .740** |
| İŞ DOYUMU | P | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | N | 101 | 101 | 101 |

*p= 0.05 anlamlılık düzeyi

**p= 0.01 anlamlılık düzeyi

Tablo 2 incelendiğinde, liderlik davranışlarının tüm boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak en yüksek düzeyde ilişki iş odaklı liderlik davranışlarında ($r=0.779$, $p<0.01$) saptanırken, en düşük düzeyde ilişki değişim odaklı liderlik davranışlarında ($r=0.740$, $p<0.01$) bulunmuştur. Bu bulgulara göre, iş odaklı liderlik davranışları çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olmaktadır.

Yönetici liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkisi ise regresyon analizi ile incelenmiştir. İş doyumunu etkileyen yönetici liderlik davranışı boyutlarını belirlemek için liderlik davranışı boyutları değişken olarak alınmıştır. Analize tabi tutulan bu değişkenlere ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: *Yönetici Liderlik Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

| Değişken | B | Standart Hata | B | T | P | İkili r | Kısmi R |
|--------------------------------------|-----|---------------|------|------|------|---------|---------|
| Sabit | .81 | .224 | - | 3,90 | .001 | - | - |
| İş Odaklı Liderlik Davranışları | .47 | .193 | .515 | 2,42 | .017 | .779 | .239 |
| Değişim Odaklı Liderlik Davranışları | .11 | .157 | .114 | .67 | .506 | .740 | .068 |
| Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları | .14 | .179 | .168 | .77 | .443 | .762 | .078 |

R=0.783, $R^2=0.61$ F=(3,97) =51,32, p=.000

Tablo 3 ‘teki bulgulara göre, yöneticilerin iş, değişim ve çalışan odaklı liderlik davranışları değişkenlerinin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu söylenebilir (R=0,783, $R^2=0.61$, $p<.01$). Bu değişkenler çalışan iş doyumundaki varyansın yaklaşık %61’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki görece önem sırası; iş odaklı liderlik davranışları, çalışan odaklı liderlik davranışları ve değişim odaklı liderlik davranışlarıdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde “iş odaklı liderlik davranışları” iş doyumuna üzerinde önemli yordayıcı olduğu görülmektedir. Buna karşılık değişim ve çalışan odaklı liderlik davranışları değişkenlerinin çalışan iş doyumuna önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, SDÜ Rektörlük yöneticileri her üç liderlik davranışlarını “çoğu zaman” kullanmaktadırlar. Tespit edilen liderlik davranışlarının ortalama değerleri birbirine yakındır. Ancak en yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,65$) iş odaklı liderlik davranışlarına aittir. Hâlbuki üniversitede yöneticilerin değişim ya da çalışan odaklı liderlik davranışlarını daha üst düzeyde sergilemeleri beklenir. Çünkü ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştiren, toplum üzerinde yoğun etkisi olduğu bilinen eğitim kurumlarının özellikle de üniversitelerin temel işlevi, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olsa da işlevi bununla sınırlı değildir. Toplumla hizmet ve yol göstermek de bu kurumların görevleri arasındadır (Turan vd. 2005; Sezgin, 2006). Bu nedenle, bilim yuvası olarak görülen üniversitelerde yöneticilerin, birbirini takip eden bir süreçte birbirinin alternatifi olarak ortaya çıkan bu liderlik davranışlarından, çalışan ya da değişim odaklı liderlik davranışlarını daha üst düzeyde sergilemeleri beklenir. Fakat sonuçlar beklentiler doğrultusunda çıkmamıştır.

Rektörlük çalışanları ile sınırlı olan bu çalışmada veriler, kapsam dahilindeki 11 (on bir) birim çalışanından elde edilmiştir. Bu nedenle tespit edilen bu davranışlar çalışan algısı ile sınırlıdır. Ayrıca her ne kadar aynı çatı altında olsa da her çalışma ortamı farklı uygulamaları gerektirir. Üstelik her birimin yöneticisi farklı özelliklere sahiptir. Nitekim çalışma kapsamındaki yöneticiler sadece aldıkları eğitim açısından değerlendirildiğinde bile çok farklı durumlarla karşılaşmıştır. Çalışma kapsamındaki yöneticilerin bir kısmı yönetimle ilgili bir alan mezunu değil iken, bir kısmı lisan eğitimlerini iş idaresi, kamu yönetimi ve işletme gibi bölümlerde yapmıştır. Diğer bir kısmı ise, lisans eğitimlerini yönetim alanları dışında tamamlamış, ancak yüksek lisans ve doktoralarını yönetim alanıyla ilgili bölümlerde yapmıştır.

Durum böyle olunca, her birim yöneticisinin aynı liderlik özelliğini taşıması beklenemez. Çünkü yönetim işi her ne kadar geçmişte sanat olarak nitelendirilse de (Kaya, 1999) günümüzde yönetimin bilim olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Yani artık, eğitim yoluyla liderlik davranışlarının kişilere kazandırılabilineceği ve bu davranışlarda arzulanan değişikliklerin yapılabileceği kabul gören bir gerçektir (Northcraft, 2001 ve 1994). Dolayısıyla alan eğitimi yönetici davranışları üzerinde etkili temel faktörlerden biridir. Bununla birlikte gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, çalışanların yetenek ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri ve liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri de liderlik tarzını değiştirebilmektedir (Szilagyi, 1990).

Bu nedenle, araştırmanın yapıldığı kurumun yüklendiği misyon nedeniyle, yöneticilerinin değişim ve çalışan odaklı liderlik davranışlarını sergilemeleri beklentisi içinde olursa da bu açıklamalar doğrultusunda sonuçlara tekrar bakıldığında, çalışmada iş, çalışan ve değişim odaklı olarak boyutlandırılan ve birbirini takip ederek birbirinin alternatifi olarak ortaya çıkan bu liderlik davranışlarının birbirine yakın ortalamalara sahip olması yadırganacak bir durum değildir. Çünkü değişik koşullar değişik liderlik tarzlarını gerektirir. Her durum ya da kurum için tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur (Szilagyi, 1990; Akiş, 2004). Değişik koşullara göre durumsal olarak liderlik biçimi tek bir örgüt içindeki birimden birime değişebilir (Kılınç, 1997; Keçecioglu, 2003).

Durum böyle olunca, çalışma kapsamındaki 11 (on bir) farklı birim yöneticisinin, aynı ya da birbirine yakın liderlik davranışlarını sergilemesi bilimsel olarak beklenemez. Bu bakımdan araştırma sonuçları, lideri ortamın yarattığı ve ortamın özellik ve gereksinimlerine göre liderlik davranışlarının değişebileceği (Tekarslan, 1989) düşüncesini desteklemektedir.

Yine araştırma bulgularına göre, liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, literatürdeki pek çok araştırma ile paralellik gösterirken (Awamleh vd., 2005; Bartolo vd., 2000; Chiok, 2001; Suar vd., 2006; Barker vd., 2007; Bogler, 2001; Yousef; 2000; Pool; 1997; Yiğit, 2004; Tengilimoğlu, 2005; McNeese Smith, 1991; Everett'in 1987 Akt.: Akdoğan, 2002) liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında ilişki olmadığını tespit eden araştırmalar ile çelişmektedir (Heller vd., 1993). Tüm liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında ilişki saptanmasına

karşın en yüksek düzeyde ilişki iş odaklı liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında saptanmıştır. Literatürdeki bulguların çoğu araştırmanın bu bulgusu ile uyumlu olmasa da bu bulgu, Brooke (2007) ve Yiğit (2004)'in bulguları ile uyumludur.

Bilindiği gibi iş doyumunu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüşüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşanan bir duygudur (Barutçugil, 2004). Bu sebeple kişinin öncelik ve beklentilerine göre değişebilir. Yani iş doyumunu kişiden kişiye değişebilir. Hatta aynı kişi değişik zaman dilimlerinde iş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklikler, ülke ekonomisinde meydana gelen değişiklikler gibi faktörlere bağlı olarak farklı doyumlara sahip olabilir (Balcı, 2002; Eren, 2001; Keser, 2006; Spector, 1997). Türkiye koşulları göz önüne alındığında işsizlik oranının %15.8 olduğu (Türkiye İstatistik Enstitüsü Kurumu [TÜİK], Mayıs 2009) ülkemizde, çalışanların bazı ihtiyaçlarını ikinci plana attığı, yöneticilerinden nasıl muamele görürlerse görürler, bir işleri olduğu için mutlu oldukları söylenebilir. Tüm bunlar dikkate alındığında sonuçların bu yönde çıkması normal karşılanabilir.

Sonuç olarak; konu ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın sonuçları, günümüz çalışanlarının kendilerini makine olarak nitelendiren, maddi bir varlık olarak gören ve kendilerini yöneten yönetici yerine, onları yönlendiren, birey olarak saygı duyan, katılımcı yönetim davranışlarını sergileyen ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunacak lider yöneticiler isteklerini ortaya koymaktadırlar. Ancak bu araştırma, duruma göre iş odaklı liderlik davranışlarının da çalışanların işlerinden pekâlâ yüksek düzeyde doyum sağlamalarına neden olabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları katılımcıların alguları ile sınırlı olduğu için konuyla ilgili daha kapsamlı ve nitel çalışmaların yapılması yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). Uzmanlık alanında çalışmanın iş doyumuna etkisi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, yıl 3,(1).
- Açıkalin, A. (2006). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Bayrak Matbaa Ltd. Şti.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akgemci, T., Öğüt, A. ve Demirsel, M. T. (2007). Akademik personelin mesleki tükenmişlik düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF örneği. *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi,
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Akiş Toduk, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi İİBF Dergisi*, 10(2), 69-96.

- Atay, K. (2001). İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılması analizi. *Eğitimde 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi*, ss.412-425.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Awamleh, R., Evans, J. & Ashraf, M. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the uae banking sector. *Journal of Comparative International Management*, <http://goliath.ecnext.com>
- Aytaç, S. Fırat, Z. ve Keser, A. (2001). Akademisyenlerin iş tatminine yönelik ampirik bir değerlendirme. *MPM*, 8. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, 25-26 Ekim 2001, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler teknikler ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Barker, K.J.& Emery, C.R. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol., January
- Bartolo, K. & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australi., *Journal of Management Psychology*, 15 (1), 87-93.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (1). <http://194.27.49.253/iibf/MG19.pdf>
- Bender, K. A. ve Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of the highly educated: the role of gender, academic tenure, and comparison income. *Scottish Journal of Political Economy*, 53 (2), 253-279.
- Berns, S.S. (1984). *Job stisfaction and conflict managemen*. Toronto: The Mosby Company,.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kellecioğlu, H. (2007). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (32), 32-41.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, Vol.. 37, S. 5, ss.662-683.
- Brooke, S.L. (2007). Leadership and job satisfaction. *AcademicLeadership*, Vol. 4, www.academicleadership.org.
- Bovee, C.L., Wood, J.V.T. & Dovel, G.P. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çarıkcı, H. İ. (2005). Kariyerlerinin ilk dönemlerindeki akademisyen adaylarında iş güvensizliğinin işten alınan tatmin ve örgütsel bağlılıkla etkileşimi. *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 12-14 Mayıs 2005. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chiok, F.L.J. (2001). Leadership behaviours: effeccts on job satisfaction, productivity. *A Service of the National Library of Medicine and the National Institutes of Health*, S.Jul.9(4), 191-204.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2005). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=2314 (Erişim tarihi: 10.01.2008).

- Doğan, S. (2001). Liderlik mi? yöneticilik mi? geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (3-4).
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001), Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara’da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(19), 159-178.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ferik, I.F. (1997). *Örgüt büyüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fincham, R. & Rhodes, P. S., (1988). *The individual, work and organisation*. London: *Weidenfield & Nicholson*.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J. & Skinner, S.J. (1986). A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople’s job- related outcomes. *Academi of Marketing Science*, 14(3), 33-43.
- Hecht, M. L. (1978c). “The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4 (3), 253-264.
- Heller, H.W., Clay, R. & Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction; leadership styles; principals; teacher administrator relationship; teachers. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Karaman, F ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1).
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kemaloğlu, E. (2001). *Job satisfaction a research on the job satisfaction of the instructors of english at yıldız technical university basic english department*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık ötesi liderlik (II), karizmatik liderlik yaklaşımı. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997 . İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara il örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), 533-547.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Luthans, F.(1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book Company,
- Mcneese-Smith. D. K. (1991). The Impact of Leadership Behaviors Upon Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment of Followers, School of Education
- Mottaz, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39(4), 359-378.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications

- Northouse, P. G. (1994). *Organization Behaviour*, Orlando: The Dryden Press.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. Çeviren: Münevver Çelik, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Özgüven, E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior and work motivation. *Journal of Psychology*, 131(3), 271-282.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, (15), 329-354.
- Serinkan, C., Bardakçı, A. (2007). Pamukkale üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Karaman İİBF Dergisi*, (12).
- Sertçe, S. (2004). Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumuna üzerine bir araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı örneği), Erişim: 13 Ağustos 2009 tarihinde http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm, adresinden alınmıştır.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. California: SAGE Publications.
- Suar, D., Tewari, H.R. & Chaturbedi, K.R. (2006). Subordinates' perception of leadership styles and their work behaviour. *Psychology Developing Societies*, (18), 95-114.
- Szilagyı, A. (1990). *Organization behaviour*, New York:Harper Collins Pub. Co.
- Tannenbaum, A.S. (1966). *Social psychology of the work organization*, California: Wadsworth Publishing Co., Inc. Belmont.
- Tekarslan, E. (1989). *Sosyal psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumuna arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gaz Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Türkiye İstatistik Kurumu(TUIK). <http://www.tuik.gov.tr> adresinden 27.06.2009 de alınmıştır.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 181-202.
- Turmuş, E. K. (2005). İş tatmini (iş doyumuna) ve sanayi müsteşarlığında bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Vural, G., Eroğlu, K. Ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). Hemşirelikte önderlik davranışı ve iş doyumuna. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 3(3), 14-17.
- Werner, L. (1993). *Liderlik ve yönetim*. Çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (1996). *Strategic management concept and cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Wycoff, M.A. & Skogan W.G. (1994). The effect of community policing management style on officers' attitudes, *Crime & Delinquency*, (40), 371-383.
- Yeniçeri, Ö. (Ed.). (2006). *Değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerinin yeni rolle yönetimde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yiğit, A. (2004). *Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi belirlemeye yönelik bir alan çalışması*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non western country. *Journal of Management Psychology*, 15(1), 6-28.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik (evrensel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

WWW.ESOSDER.ORG