



## Öğrenen Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini ve İşe Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Rolü<sup>1</sup>

Najibullah QADIRI<sup>2</sup> & Kürşad ZORLU<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki seçilmiş örgütlerde, çalışanlar için öğrenen liderlik davranışının, iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki ilişki ve etkisini araştırmaktır. Rastgele örneklemlili (N = 186) kesitsel bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evreni, Ankara ilinde cam sektöründe faaliyet gösteren Limca Dekoratif Cam A.Ş. firmasında çalışan denetmen ve denetmen yardımcılardır. Örneklem seçimi tesadüfi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Öğrenen Lider Davranış Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen verilere göre denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen lider davranışı, iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, yüksek ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer yandan çalışanların işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bir liderin davranışı, çalışanların işlerine karşı tutumunu olumlu yönde etkiler. Araştırma sonuçları öğrenen liderlik davranışının iş tatminini öngördüğünü ve bunun da işe bağlılığı öngördüğünü göstermiştir. Buradan hareketle çalışanların çalıştıkları işletmelere karşı olumlu tutumlar yaratmada liderlerin önemli rollerinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen liderlik, İş tatmini, İşe bağlılık.

### The Role of Learning Leadership Behavior on Employees' Job Satisfaction and Engagement Levels

### Abstract

The aim of this study is to explore the relationship and effect of learning leadership behavior on job satisfaction and work engagement for employees in selected organizations in Turkey. A cross-sectional study design with a random sample (N = 186) was made. The scanning model was used in the research. The research universe is the inspectors and co-inspectors working at Limca Decorative Glass Inc., which operates in the glass sector in Ankara province. The sample selection was determined as a random sample. Within the scope of the research, Learning Leader Behavior Scale, Job Satisfaction Scale, and Work Engagement Scale were applied. According to the data obtained from the research findings, statistically significant, high, and positive relationships were found between the learning leader behavior, job satisfaction, and work engagement levels of the inspectors and co-inspectors. On the other hand, it has been concluded that employees' work engagement and job satisfaction levels are affected by learning leadership behavior. The behavior of a leader positively affects the attitude of employees towards their work. The results of the research showed that learning leadership behavior predicts job satisfaction, which in turn

<sup>1</sup> Bu makale 09.08.2021 tarihinde sunulan/tamamlanan “Çalışanların İş Tatmini ve İşe Bağlılık Düzeylerinde Öğrenen Liderlik Davranışının Rolü ve Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: [najibullahqadiri7@gmail.com](mailto:najibullahqadiri7@gmail.com), Orcid: 0000-0002-4019-6381.

<sup>3</sup> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, E-posta: [kzorlu77@gmail.com](mailto:kzorlu77@gmail.com), Orcid: 0000-0001-7542-9838.

predicts work engagement. From this point of view, it is possible to state that leaders have an important role in creating positive attitudes towards the companies they work for.

**Key Words:** Learning leadership, Job satisfaction, Work engagement.

## **Giriş**

Günümüz dünya rekabetinin dinamik sosyo-ekonomik yapısında çalışanlar ve kuruluşlar için iş tatmininin önemi hızla artmıştır. Çalışanlar bireysel ve örgütsel yaşamlarında kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissettiklerinde, iş tatminlerinin doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu anlamda bireyler işlerinde mutlu ve huzurlu olduğu sürece, işlerine yönelik olumlu duyguları artar.

Öte yandan, işe bağlılık kavramının endüstriyel psikolojide önemli bir yere sahip olduğu ve iş tatmini ile ilişkili olduğu tartışılmıştır. Bununla birlikte “Öğrenen Liderlik” açısından yöneticinin tanımı ve rolleri, yönetim düzeyleri ve becerileri, etkin liderlik, liderlik ve liderlik teorilerinin mevcut varlıklar açısından yansımaları iş tatminini ve işe bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Buna istinaden, bu çalışmanın temel amacı; “İş Tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik” başlıkları altında örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında öncelikle öğrenen liderlik, iş tatmini ve işe bağlılık kavramlarına ait teorik çerçeve sunulmuş ardından işe bağlılık, öğrenen liderlik ve iş tatmini arasındaki karşılıklı ilişkiler ile öğrenen liderliğin iş tatmini ve işe bağlılığa etkisi analiz edilmiştir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada “İş Tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik” başlıkları altında örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki yansımalarını incelemek ve sonuçlarını değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Araştırma amacındaki alt boyutlar şunlardır:

1. Katılımcıların iş tatmini, işe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algıları arasında ilişki var mıdır?
2. Katılımcıların Öğrenen Liderlik Algıları iş tatmini ve İşe Bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?

Bu çalışmada, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları ile öğrenen liderlik boyutları ele alınarak sorunlara çözüm üretmek, işe bağlılığı ve iş tatmin düzeylerini arttırmak ve bir sonraki çalışmalara ışık tutmak çalışmada temel amaç olarak görülmektedir.

## **Araştırmanın Önemi**

Örgütler zorunlu olarak değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Uyarlanabilir tepkiler, stratejik yeniden konumlandırma, yeniden yapılanma, birleşmeler ve satın almalar şeklini alır. Örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı, çalışanların riskleri benimseyerek, yeniliği teşvik ederek ve yüksek düzeyde belirsizlikle başa çıkarak rollerini bu taleplere uyarlama ihtiyacını da teşvik etmiştir. Çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları, örgütsel etkinlik için hayati olarak kabul edilir. Bu nedenle, liderlik süreçlerinin düzgün işlemesi ve kurumsal desteğe erişimin artırılması, kaliteli çalışma ortamlarının yaratılmasını sağlamak için kuruluşlar açısından bir öncelik haline gelmelidir. Örgütler, liderlik süreçleri yoluyla çalışan motivasyonunu artırmaya çalışır.

Çalışanların iş tatminleri ve işe bağlılıkları son derece önemlidir. Araştırmada iş tatmini ve işe bağlılık öğrenen liderlik bağlamıyla birlikte incelenmiştir.

## **Kavramsal Çerçeve**

Çalışmanın bu kısmında öğrenen liderlik, iş tatmini ve işe bağlılık kavramlarına ilişkin literatür taraması yer almaktadır.

## **Öğrenen Liderlik**

Öğrenen liderlik teorisi yine liderlik yaklaşımları (post modern teoriler) döneminde 1990'li yıllarda dünyadaki değişimlerde ve çalışanların bakış açılarına göre liderlik bakışını etkilemiştir ve liderliğin gelişmesine yol açmıştır. Öğrenen liderler, örgütsel değişkenlere göre davranış sergileyen liderlerdir. Bu örgütte liderlik yapacak olan liderlerin, genel liderlik davranışlarından farklı davranış ortaya koyması gerekmektedir (Çelik, 2012, s. 117). Dolayısıyla öğrenen örgütlerin liderleri, gerektiğinde farklı rolleri göstermek zorundadır. Örneğin gerektiğinde bir tasarımcı, idare memuru ve öğretmen olarak yeteneklerini kullanmaya çalışırlar. Nedeni ise bu liderler, insanların karmaşık durumlarda anlatmak ve onları yeteneklerini geliştirmek için öğrenen örgüt kurmasından sorumludurlar. Öğrenen lider yaklaşımında, liderlerin öğrenmeden sorumlu olması bu yaklaşımın temel özelliklerinden biridir (Senge, 1998, s. 363-364).

Lider bitkilerinin büyümesini besleyen iyi bir bahçıvan gibi, çevresindeki insanların büyümesini besler (Garrett, 1990). Doğanın iradesinin bir kanalı haline gelirler ve akış yoluyla kolektif başarının bütününde ifade bulurlar. Bu nedenle öğrenen liderler, başkalarıyla birlikte ve onlardan öğrenmeye değer verir ve bireysel ve kolektif büyümenin gerçekleşebileceği elverişli bir öğrenme ortamı yaratır. Liderlerin "kendilerini öğrenerek ve öğrenme sürecine

başkalarını dahil ederek örnek oluşturmak zorunda olduklarını” iddia eder (Schein, 1992, s. 392).

Diğer bir deyişle Lave ve Wenger’e (1991) göre, öğrenen liderliği uygulama topluluğunun ne olduğudur. Bilgi ve öğrenmenin türetildiği ve bireysel ve kolektif gelişime katkıda bulunduğu faaliyetlerin anlamlarını toplu olarak keşfetmenin bir yoludur. Aynı prensipler boyunca (Raelin, 2002, s. 6), bir ekibin lider olmadan gelişmesine izin veren liderlerin aslında ekip üyeleri arasındaki liderliği “eşzamanlı”, “toplu olarak” en üst düzeye çıkarması yolunda öncü olma yolunda “leaderful uygulaması” fikrini geliştirmektedir. Leaderful uygulamasının ikinci özelliği özellikle “başkalarının onurunu korumaya katkısız bağlılığı” üzerinde durur.

Pozner (2002) ise, kendini düşünmenin aynı zamanda kederle “zihnin acı çekmesi” ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

**Öğrenen Liderin Özellikleri:** Öğrenen organizasyonlara liderlik edecek yöneticiler öncelikle öğrenen liderler olmalıdır. Öğrenen liderlik özellikleri şunlardan ibarettir: Öğrenen lider, öğrenmenin birincil sorumluluğu bilincini içinde taşıyan ve astlarının öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen lider, sürekli kendini geliştirme sorumluluğunu taşımak zorundadır. Öğrenen lider, öğrenen organizasyonu tasarlayan ve yaratan liderdir. Öğrenen lider, öğrenmeyi organizasyon kültürüne yerleştirebilen bir liderdir. Liderin işi, çalışanların öğrenmesinden sorumludur. Lider, karmaşıklığı anlamak, sorunları çözmek ve ortak entelektüel modeller geliştirmek için sürekli çaba sarf etmektedir (Çelik, 2012, s. 127-128).

### **Yöneticilerin Öğrenen Liderlik Davranışları**

Kanıtlar, herhangi bir liderlik davranışının iyileştirilmesinin çalışan memnuniyeti, bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak bazı değişikliklerin diğerlerinden daha fazla etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Covey’e (1990) göre öğrenen lider olarak örgüt yöneticisi, otorite rolünü üstlenirken hem öğrenen hem de öğreten olmalıdır. Öğrendiklerinin çalışanları için dört önemli faydası vardır (Çelik, 2012, s. 124):

1. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde daha iyi öğrenirsiniz.
2. Öğrettiğiniz konulardan hoşlanıyorsanız, öğrettiğiniz konuları hayata geçirme şansınızı artırabilirsiniz.
3. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde, ilişkilerinizde yakınlık yaratırsınız.
4. Öğrendiklerinizi başkalarına öğrettiğinizde değişmeniz ve gelişmeniz daha kolay olur.

## Öğrenen Örgüt

Günümüzde öğrenen organizasyon kavramı ile birlikte öğrenme; birey, takım ve organizasyon açısından ele alınmaktadır. Bireysel öğrenme, davranışta kalıcı bir değişiklik ya da deneyimin bir ürünü olarak ortaya çıkan potansiyel davranış olarak tanımlanırken (Senemoğlu, 2007), örgütsel öğrenme, örgütsel süreçleri, bilgileri ve yetkinlikleri geliştirme ve iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2001, s. 147).

Takım halinde öğrenme, insan gruplarının büyük resmi görme yeteneğini geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Senge, 1998, s. 44). Yine öğrenen örgütlerle ilgili kaynaklarda örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiği, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi garanti etmediği, ancak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir (Senge, 1998, s. 48). Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişen dünyada vizyoner bir liderin önemini benimseyen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon; belirsizlik ve karmaşıklığa yanıt verme, değişime katılma ve değişime yanıt verme felsefesini içeren örgüt, örgütsel öğrenme kavramıdır; örgütsel ortamın belirsizliğine ve karmaşıklığına cevap vermek ve değişim yaratma fikrini arttırmakla ilgilidir (Senge, 1998, s. 56).

## İş Tatmini

Bazı araştırmacılar, iş tatmini ve tatminsizliğinin, kişinin işinden bekledikleri, çevrenin sunduğu fırsat ve fırsatlar ya da o ortamdan elde edebilecekleri arasındaki farkın derecesi ile belirlendiğini savunmaktadır (Kaynak, 1990, s. 129).

İş tatmininin derecesi, beklentiler ve deneyimler arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Bireyin beklentileri, işinin ve çalışma ortamının beklentileri doğrultusunda gelişir. Örneğin, istekler tek taraflı ve çok basitse, kişi iş rutinini çok sıkıcı bulacak ve beklentilerini azaltacaktır. Çocuklar ve yetişkinler arasında yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, beklentiler ile gerçekleştirmeleri arasındaki tutarsızlık sonucunda, kişinin işine ve çalışma ortamına uyum sağlamada memnuniyetsizlik duygusunun çok önemli bir itici güç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu itici güç bir kişiyi iki şekilde etkileyebilir. Birincisi, kişinin pasif hale gelmesi ve beklentileriyle birlikte benlik saygısını düşürmesidir. İkincisi ise aktivasyon yoluyla beklenti ve benlik saygısını artırarak uyum sağlamaktır (Sayyan, 1990, s. 49).

İş tatminini etkileyen birçok sonuç bulmak ve birçok farklı faktörü saymak mümkündür. Ancak iş tatmini genel olarak iki ana faktöre bağlanabilir (Blenegen, 1993, s. 37). İlk unsur, bireyin kişisel durumudur; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ve şiddet düzeyleri ile ilgilidir. Bir noktada, bunlar fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve öncelikleridir. İş

tatminini etkileyen ikinci ana faktör ise işin koşullarıdır. İşin fiziksel ve psikolojik koşulları ve bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şartlar beklentileri karşılırsa kuşkusuz tatmin yüksek olacaktır (Başaran, 1998, s. 206).

### İşe Bağlılık

Aryee'ye (1994) göre işe bağlılık işten ayrılma, isteksizlik ve devamsızlık gibi iş davranışlarını anlamadaki temel rolü ve iş yaşamının kalitesinin bir göstergesi olması nedeniyle son yıllarda artış göstermektedir. Allport'a göre, işe bağlılığı bir çalışma tutumu olarak tanıttığı 1943'ten bu yana, PsychINFO veri tabanında işe bağlılık üzerine 1338'den fazla makale yayınlanmıştır. Bu ilgiye rağmen, günümüzde işe bağlılığın kavramsal ve işlevsel (operasyonel) tanımları arasında bir anlaşmazlık vardır (Rich, 2006, s. 30). Bu karışıklık, işe bağlılığın teorik tanımına ilişkin belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki tanımlara dayanarak, katılım için dört yaklaşım vardır:

1. Merkezi bir yaşam ilgisi olarak çalışmak
2. İşe aktif katılım
3. Özgüvenin merkezi olarak çalışmak
4. Psikolojik kimlik.

Yukarıdaki dört kavrama bir bakış, işe bağlılığın çoklu anlamları nedeniyle belirsizliğin olduğuna dair güvenilirlik sağlar. Bu nedenle bu araştırmada Kanungo'nun işe bağlılık teorisi işe bağlılık üzerine kuruludur. Kristof-Brown'a (1996) göre Kanungo'nun işe bağlılık ölçeği, yapının en açık ve en doğru kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Ölçek, kişinin bilişsel durumu olarak yapının gerçek anlamını açıkça belirlemektedir.

İlgili literatürde işe bağlılığı etkileyen faktörlere yönelik iki yaklaşım vardır (Elloy vd., 1995). Birincisi; ihtiyaçlar, değerler ve kişilik özellikleri işe bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İkincisi ise, işin özellikleri ve çalışma ortamı kişisel özelliklerden daha önemlidir. İmalat işçileri üzerine yaptığı bir çalışmada, Vom Saal ve Bronson (1978), algılanan iş özelliklerinin, kişisel farklılık değişkenlerinden daha iyi işe bağlılığı öngördüğünü bulmuştur. Öte yandan, bazı araştırmacılar işe bağlılığın kişisel bir özellik olması nedeniyle kişisel özelliklerin örgütsel faktörlerden daha fazla etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Carmeli, 2005, s. 458).

### Öğrenen Liderliğin İş Tatmini ve İşe Bağlılık ile Arasındaki İlişkisi

Hoş ve Oksay'a (2015) göre, işe bağlılığın alt kategorilerini oluşturan "Devamlı bağlılık, duygusal bağlılık ve Normatif Bağlılık" ın, bu kavramlar arasında aynı zamanda iş tatmini alt

kategorilerinde “içsel ve dışsal” tatmin olmak üzere yüksek düzeyde ilişkisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Karataş ve Güleş (2010) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin iş tatminleri ile işe bağlılıkları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, bunun yanı sıra öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarında duygusal faktörlerin daha etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kurşunluoğlu vd.’nin (2010) yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından farklılıklar ortaya koyduğu belirtilmiştir. Samadov (2006) yapmış olduğu çalışmada, bütün işletmelerin, çalışanların iş tatmin düzeyini ve dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarının özellikle duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarını sağlayacak sistemleri ve uygulamaları gerçekleştirmeleri ve bu sayede çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaya çalışmaları gerektiğini belirtmektedir. Keleş (2007) yapmış olduğu araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen dört faktör olduğunu tespit etmiş ve her bir faktörün farklı derecede iş tatmin düzeyini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Aslan ve Bakır’ın (2014) çalışmasında ise, devlet ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları arasında bir bütün olarak anlamlı bir farklılığın olduğu, özel sektörde örgütsel bağlılık düzeyinin, devlet kurumlarına nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla öğrenen bir lider ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişkisi vardır. Öğrenen lider takipçileri ile bireysel olarak ilgilenir, böylelikle anlamlı değişime yol açmış olur (Lee, 2005). Öğrenen bir lider tarafından yönetilen bir çalışan doğal olarak yönetmeni gibi özellikler sergiler ve aralarındaki ilişkileri pekiştirir (Elloy, 2005). Joiner ve Bakalis (2006) yılında yaptığı bir çalışmada “güçlü bir lider ve iş arkadaşı” duygusal olarak işe bağlılığa katkıda bulunur. Greguras ve Ford’un (2006) yapmış olduğu çalışma, bir çalışanın bir yöneticiye saygı duyması ile bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca Scott-Ladd vd.’ne (2005) göre, astların karar verme sürecine katılması işe bağlılıklarını etkiler.

Yukarıda bahsedilen tartışmaya dayanarak, aşağıdakiler hipotezler formüle etmiştir:

- 1- Öğrenen liderlik davranışı ile iş tatmini ve işe bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- 2- Öğrenen liderlik davranışı, iş tatmini ve iş tatmini ve işe bağlılığı anlamı ve pozitif olarak etkilemektedir.

## **Araştırma Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, modeli, evren ve çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi, yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

## **Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

1. Araştırmanın örnekleme evreni temsil edecektir.
2. Araştırmada bulunan katılımcılar, gönüllü ve tarafsız olarak cevap veren kişiler olduklarını kabul etmişlerdir.
3. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıdaki gibidir:

1. Bu araştırma, 2020-2021 yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmada ulaşılan bulgular Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEKORATİF CAM A.Ş. firmasında çalışan kişilerle sınırlıdır.
3. Bu araştırma kullanılan ölçekler ve toplanan veriler ile sınırlıdır.

## **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da süregelen bir durumu bulunduğu şekliyle betimleyerek açıklamaya çalışılan, araştırmacı tarafından olayları kendi durumu içerisinde olduğu gibi açıklamaya çalışılan bir tarama modelidir (Uzun ve Ayık, 2016). Tarama modellerinde belli zaman diliminde elde edilen birçok verinin analiz edilmesiyle araştırmadaki problem ya da problemlere cevap aranır. Araştırma modelinde araştırmanın istenilen amaca uyması, verileri toplama ve çözümleme için gerekenleri planlamaktır. Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde deneklerin kişisel özellikleri, bir konuya ait tercihler, görüşler, davranışların yapılma sıklığı ve tutumları ortaya koymaya çalışılır. Tarama modeli kapsamında tür olarak korelasyon yapma imkânı olmaktadır. Korelasyon türü ilişki aramalarında değişkenlerle birlikte öğrenilmeye çalışılan, değişim düzeyleridir. Türe ait çözümlenmeler yapmak ve yorumlamak için istatistiksel korelasyon teknikleri kullanılır (Karasar, 2020). Evreni oluşturan elemanlar, evren ile ilgili bir yargıya varmak amacıyla, tüm evren veya evrenden alınacak bir örnekleme yapılacak tüm taramalar modele aittir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).



## **Evren ve Örneklem**

Evren araştırmada araştırılan konuyu içeren elemanların tümünün kapsanmasıdır. Canlı veya cansız bütün eleman gruplarından oluşur. Araştırmada sonuçlanan sonuçların genellenmesinin beklendiği elemanlar bütünü de denilebilmektedir. Evren iki türlüdür. Birincisi genel evren, ikincisi ise çalışma evrenidir. Tanımlama olarak genel evren kolaydır ama genel evrene ulaşmak zor hatta olanaksızdır. Çalışma evreni ise evrendeki bütün niteliklere sahip ve ulaşılabilecek küçük bir modeldir (zen ve Gl, 2007). Çalışma evreni ulaşılan evren olduğundan somut bir özelliğe sahiptir. Herhangi bir kümede gözlem yapılarak yorum yapılabilecek evren çalışma evrenidir. Amaç üzerinden geliştirilen ölçütler, evreni açıklayıp sınırlandırır. Őüphesiz araştırmalarda genellenebilirliği artan bulgular değer kazanır (Karasar, 2020).

Bu araştırmada çalışma evreni Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEKORATİF CAM A.Ő. firmada çalışan denetmen ve denetmen yardımcılarıdır. Araştırmada rneklem, evrene ait özellikleri yansıtarak evreni temsil etme özelliği taşır. Örneklemden elde edilen sonuçların evrene genellenebilmesi örneklemenin temsili açısından çok önemlidir (Baştürk ve Taştepe, 2013).

Bu çalışmada örneklem seçimi tesadüfi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın rneklemi ise Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEKORATİF CAM A.Ő. firmasında çalışan kişilerdir. Bu firmada 80 denetmen ve 200 denetmen yardımcısı çalışmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın evreni 80 denetmen ve 200 denetmen yardımcısı olmak üzere toplamda 280 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden 40 denetmen ve 146 denetmen yardımcısından veri toplanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın rneklemi 40 denetmen ve 146 denetmen yardımcısı olmak üzere toplamda 186 kişiden oluşmaktadır.

## **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Tsui vd. (2006) tarafından oluşturulan Avcı ve Topaloğlu (2009) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Liderlik Davranış Etkinliği Anketi ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık lği kullanılmıştır (Eryılmaz ve Doğan, 2012). Ayrıca alışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Anketi'nden Şeşen (2010, s. 180) tarafından Türkçe'ye uyarlanan beş maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır (Hackman ve Oldham, 1976). 5'li likert tipi (1=Hi katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) olarak uygulanan ölçekte "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu

düşünüyorum”, “İşimden çok keyif alıyorum” gibi ifadeler yer almaktadır, ölçeğin toplam güvenilirliğini .84 olarak bulmuştur (Şeşen, 2010). Ölçek formu “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” uç seçenekleri arasında 5’li likert şeklinde ölçeklendirilmiştir. Ölçeğe ek olarak birinci bölüme cinsiyet, yaş, statü, eğitimi ve mesleki hizmet süresini içeren kişisel bilgiler bölümü de eklenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 5 soru, ikinci bölümde ise 49 soru bulunmaktadır. Hazırlanan ölçek katılımcılara doğrudan ulaştırılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Bu çalışmada kullanılan veriler 15.05.2021 ile 27.05.2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Bilgi toplama formunda araştırmaya katılanlar için araştırmanın konusu, amacı ve uygulanması, hakkında bilgilendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veri toplama araçlarındaki örneklemeden toplam 186 çalışan araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katkı sağlayan çalışanlar, gönüllü ve tarafsız olarak cevap vermişlerdir. Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEKORATİF CAM A.Ş.’de çalışan denetmen ve denetmen yardımcısı çalışanlardan veriler toplanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından firma çalışanlarına iletilmiştir. Veri toplama süreci on iki gün sürmüştür. Araştırma verileri IBM SPSS Statistics 22 programı ile analiz edilmiştir. Anket verileri tablolarla sunulmuş ve detaylı yorumlanmıştır.

### Ölçekler Arası İlişki (Korelasyon)

Pearson katsayısı öncelikli olarak düşünülmesi gereken katsayıdır. Çünkü parametrik testler daha güçlü çıkarımlar yapmaktadır. Pearson korelasyon hesaplanırken söz konusu değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır. Bu durum saçılım grafiği ile aşağıdaki gibi elde edilmektedir.

**Tablo 1. Ölçekler Arası Korelasyon İncelemesi**

	N	Ort	S.S.	İş Tatmini	İşe Bağlılık	Liderlik
<b>İş Tatmini</b>	186	3,34	,84	1		
<b>İşe Bağlılık</b>	186	3,38	,83	,778**	1	
<b>Liderlik</b>	186	3,56	,96	,529**	,637**	1

\*p<.05 \*\*p<.01

Tablo-1’e göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların;

İş Tatmin ölçeği ile İşe bağlılık ölçeği arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır,  $r=0,778$ ,  $p<0,01$ .

İş tatmin ölçeği ile liderlik ölçeği arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır,  $r=0,529$ ,  $p<0,01$ .

İşe bağlılık ölçeği ile liderlik ölçeği arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır,  $r=-0,637$ ,  $p<0,01$ .

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon kat sayılarında;

Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

### Öğrenen Liderlik Davranışının İşe Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi (Regresyon)

Öğrenen liderlik davranışın ayrı ayrı olarak işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

**Tablo 2. Model Özeti**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,276	,72134

a. Predictors: (Constant), istatmin

Tablo-2'ye göre, R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyonu belirtir. İki değişkenli yapıda R Square değerine bakılmaktadır. Bu değer 0,280 çıkmıştır. Yani modelin %28'i açıklanabilmektedir. Yani denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen liderlik davranışı algıları ve iş tatmini düzeylerini etkilemesi (yordamlaması) %28 oranında gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile iş tatmininin %28'i öğrenen liderlik davranışı ile açıklanabilmektedir.

**Tablo 3. ANOVA Testi**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,284	1	37,284	71,654	,000 <sup>b</sup>
	Residual	95,741	184	,520		
	Total	133,025	185			

a. Dependent Variable: Liderlik

b. Predictors: (Constant), İş tatmini

Tablo-3’de yer alan Anova tablosunda anlamlılık değerine (sig değerine) bakıldığında 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Yani modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile model, anlamlı bir şekilde öğrenen liderlik davranışının %28’inin iş tatmini düzeyi tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir.

**Tablo 4. Coefficient Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,689	,203		8,318	,000	,549	1,490
İş tatmini	,466	,055	,529	8,465	,000	-,105	,301

Tablo-4’e göre, Coefficient tablosu incelendiğinde ise anlamlı olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini değişkenini öğrenen liderlik davranış algısının etkilediği görülmektedir. Alt satırdaki 0,466 değeri ise iş tatmin düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiğini göstermektedir. Yani öğrenen liderlik davranışı 1 birim artınca iş tatmininin %46,6 arttığını ifade etmektedir.

**Tablo 5. Model Özeti**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,405	,402	,64888

a. Predictors: (Constant), isebaglilik

Tablo-5’e göre R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyonu belirtir. İki değişkenli yapıda R Square değerine bakılmaktadır. Bu değer 0,405 çıkmıştır. Yani modelin %40,5’i açıklanabilmektedir. Yani denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen liderlik davranışı algıları ve işe bağlılık düzeylerini etkilemesi (yordamlaması) %40,5 oranında gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile işe bağlılığın %40,5’i öğrenen liderlik davranışı ile açıklanabilmektedir.

**Tablo 6. ANOVA Testi**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,764	1	52,764	125,315	,000 <sup>b</sup>
	Residual	77,473	184	,421		
	Total	130,237	185			

a. Dependent Variable: isebaglilik

b. Predictors: (Constant), liderlik

Tablo-6’da yer alan Anova tablosunda anlamlılık değerine (sig değerine) bakıldığında 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Yani model anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile model, anlamlı bir şekilde öğrenen liderlik davranışının %40,5’inin işe bağlılık düzeyi tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir.

**Tablo 7. Coefficient Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,412	,183		7,730	,000	,549	1,490
isebaglilik	,554	,050	,637	11,194	,000	-,105	,301

Tablo-7’ye göre, Coefficient tablosu incelendiğinde ise anlamlı olduğu görülmektedir. Yani işe bağlılık değişkenini öğrenen liderlik davranış algısının etkilediği görülmektedir. Alt satırdaki 0,554 değeri ise işe bağlılık düzeyinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiğini göstermektedir. Yani öğrenen liderlik davranışı 1 birim artınca işe bağlılığın %55,4 arttığını ifade etmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İş tatmini, işe bağlılık ve liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, firma çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları arasında yüksek ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İş tatmin ile liderlik arasında yüksek ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine, işe bağlılık ile liderlik arasında yüksek ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiği sonucu çıkmıştır.

Öğrenen bir liderin davranışı, çalışanların işlerine karşı tutumunu olumlu yönde etkiler. Bu olumlu tutum, çalışanların örgütle ilişkilerini sürdürme arzusuna yol açar. Bu sonuçlar, yüksek düzeyde iş tatminine sahip bir kişinin işe karşı olumlu, işinden memnun olmayan bir kişinin ise işe karşı olumsuz tutumlara sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, işlere ve örgütlerine karşı olumlu tutumlar yaratmada liderlerin önemli rolünün altını çizmektedir.

Bu çalışmanın farklı sınırlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, örneklem büyüklüğü sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Daha büyük örneklem, çeşitli endüstriler ve kültürlerin,

organizasyonel seviyelerin ve cinsiyetlerin eşit temsili, araştırmanın değerini artırmalıdır. İkinci olarak, öz-bildirimlere güvenmek ve kesitsel tasarım, sonuçları sınırlayabilir. Kesitsel tasarım, yapılar arasındaki nedensel ilişkileri kanıtlamayı zorlaştırır. Liderlik davranışı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin gücü ve süresi konularını değerlendirmek için boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır.

Örgütler, insanların potansiyellerini optimize edebilecekleri ve örgüt yapılarına değer katabilecekleri ortamlar yaratmalıdır. Bu ortamların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde liderler çok önemli bir rol oynamaktadır. Güçlendirilmiş çalışma ortamları, kendi kendine liderliğin olumlu örgütsel sonuçlara yol açabileceği bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Öğrenen liderlik, örgütler içinde yön ve motivasyonu etkilemenin ve geliştirmenin yollarıdır. Yöneticilerin geliştirmesi gereken temel bir yetkinlik, insanların iş tatmin düzeyini geliştirmek ve işe bağlılıklarını arttırmaktır. İyi bir insan geliştirici olabilmek için, yöneticilere yetki devretmek, çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmak, örnek olarak liderlik etmek, astları teşvik etmek, başkalarının duygularıyla ilgilenmek, katılımcı karar vermeye izin vermek, bilgi paylaşmaktır.

Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve istekli olmalı, empatik davranışlar göstermeli, anlayışlı ve cana yakın olmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının gelişimi için zaman ayırmalıdır. Yöneticilere bunu yapmasını sağlamanın bir yolu, insan gelişimini her yönetici için performans kriterlerinden biri olarak belirlemektir. Yöneticiler, insanların gelişimi için ödüllendirilirse, güçlendirici bir kültür yaratırlar.

### Kaynakça

- Aslan, M., & Bakır, A. A. (2014), Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 8(25-I), 189-206.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: 3 Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 16.
- Allport, G. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 50, 451- 476.
- Aryee, S. (1994). Job involvement: An analysis of its determinants among male and female teachers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(4), 320-330.
- Başaran, İ. (1998). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Blenegen, M. A. (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*.

- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26, 457- 472.
- Covey, S. R. (1990), *Principle-centered leadership*. New York, NY.: Fireside Books-Simon & Schuster,
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk Kültürüne uyarlanması. *Antalya: Akdeniz İnsani Değerler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Elloy, D. (2005). The influence of superleader behaviours on organization commitment, job satisfaction and organizational self-esteem in a self-managed work team. *Leadership ve Organizational Development Journal*. 120-127.
- Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*.
- Erçetin, Ş. (2001). Biz akademisyenler geleceğin yükseköğretim kurumlarını yaratmaya hazır mıyız?. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 75-86.
- Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Antalya: Klinik Psikiyatri Dergisi*, 49-55.
- Garrett, R. (1990). *The learning organisation*. London: Fontana,Collins.
- Greguras, G., & Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 433-465.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 250-279.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20,1-24.
- Joiner, T., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 439-452.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/2, 74-89.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7/13, 243-265.
- Kristof-Brown, A. I. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implication. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kurşunluoğlu, A., Bakay, E., & Tanrıoğen, A. (2010). Teachers' organizational commitment levels in primary school. *Pamukkale University Education Faculty Bulletin*, 28(3), 101-115.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership ve Organization Development Journal*, 655-672.
- Pozner, B. (2002). The challenge of finding the leader within: Committing to leadership. *Colorado: Paper Denver, Presented At The Academy of Management Annual Conference*.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-472.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. University of Florida.
- Raelin, J. (2002). Leaderful practice. *Executive Excellence*, 19(11), 6-6.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama* (Doctoral dissertation). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Sayyan, S. (1990). *İşletmelerde verimlilik ve verimlilik artırılmasına ilişkin bir uygulama*. İstanbul: İstanbul İ.İ.E. Fakültesi Yayın Evi.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2005). Causal inferences between participation in decision-making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organisational Development Journal*, 399- 414.
- Senemoğlu, N. (2007). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya*. Gönül Yayıncılık.
- Senge, P. (1998). *Beşinci disiplin*. İldeniz, A., Doğukan, A (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma. KVO SAVBEN: *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Uzun, T., & Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel Sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Vom Saal, F. S., & Bronson, F. H. (1978). In utero proximity of female mouse fetuses to males: Effect on reproductive performance during later life. *Biology of Reproduction*, 19(4), 842-853.



### **Extended Abstract**

This study aims to investigate the relationship and effect of learning leadership behavior for employees on job satisfaction and work engagement in selected organizations in Turkey. A cross-sectional study design with a random sample (N = 186) was made. The scanning model was used in the research. In this research, the universe of the study was Limca Decorative Glass Inc., which is located in the private sector in Ankara. are supervisors and assistant supervisors working in the company. In the research, the sample has the feature of representing the universe by reflecting the characteristics of the universe. The generalizability of the results obtained from the sample to the population is very important in terms of the representation of the sample.

In this research, Leadership Behavior Effectiveness Questionnaire, which was developed by Tsui et al. (2006) and adapted into Turkish by Avcı and Topaloğlu (2009), and Utrecht Work Engagement Scale adapted into Turkish by Eryılmaz and Doğan (2012) were used (Eryılmaz and Doğan, 2012). In addition, a five-item and one-dimensional scale adapted to Turkish by Şeşen (2010, s. 180) from Hackman and Oldham's (1976) Job Characteristics Questionnaire was used to measure the overall job satisfaction of employees (Hackman and Oldham, 1976). The scale, which was applied as a 5-point Likert type (1 = I strongly disagree, 5 = I completely agree), includes statements such as "My job is like a hobby for me", "I think I am happier at my job than many other people", "I enjoy my job a lot" Şeşen (2010, s. 198) found the total reliability of the scale as .84 (Şeşen, 2010). The scale form was scaled as a 5-point Likert between "Strongly Disagree" and "Strongly Agree" extreme options. In addition to the scale, a personal information section including gender, age, status, education and professional service period has been added to the first section. The data collection tool in the research consists of two parts. There are 2 questions in the first part and 49 questions in the second part. The prepared scale was sent directly to the researchers.

The degree of job satisfaction can be expressed as the difference between expectations and experiences. The expectations of the individual development are in line with the expectations of his job and working environment. For example, if the requests are one-sided and too simple, the person will find the work routine too boring and lower their expectations.

It is known as an indicator of the quality of work-life and its basic role in understanding work behaviors such as quitting, reluctance, and absenteeism. work dedication has been promoted as a work attitude. Therefore, learner leaders value learning with and from others and create a conducive learning environment in which individual and collective growth can take place. It is

a way of collectively discovering the meanings of activities from which knowledge and learning are derived and contribute to individual and collective development. when we look at the studies examining the relationship between leadership, job satisfaction, and work engagement, it is seen that there are many studies that have concluded that there are positive and meaningful relationships between these two concepts, especially in organizational structures with different cultures.

In these studies, Erkutlu's (2008) study showed that followers in organizations exhibiting leadership behavior are more satisfied, take a more active role in achieving organizational goals in a motivated state, are more committed to their organizations, and tend to have a positive orientation towards organizational participation.

Leadership behavior predicted job satisfaction, which in turn predicted work engagement. The behavior of a leader positively affects the attitude of employees towards their work. This positive attitude leads to employees' desire to maintain their relationship with the company. These results support the view that a person with high job satisfaction has positive attitudes towards work, while a person who is dissatisfied with his job has negative attitudes towards work. The results of this study highlight the important role of leaders in creating positive attitudes towards businesses and their organizations.

The sample selection was chosen as a random sample. Learning Leader Behavior Scale, Job Satisfaction Scale, and Work Engagement Scale were applied. In addition, statistically significant, high, and positive relationships were found between supervisors and assistant supervisors' learning leader behavior, job satisfaction, and job commitment levels. On the other hand, it was concluded that work engagement and job satisfaction levels were affected by learning leadership behavior. Leadership behavior predicted job satisfaction, which in turn predicted work engagement. The behavior of a leader positively affects the attitude of employees towards their work. Therefore, it underlines the important role of leaders in creating positive attitudes towards the businesses they work for.