

HİZMET İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dilaver TENGİLİMOĞLU*

ÖZET

Bu çalışmada liderlik davranışları boyutları, liderlik davranışları özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki ve liderlik davranışları özelliklerinin iş doyumunu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte çalışan 596 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada temel bileşenler analizi neticesinde, liderlik davranışları özelliğinin üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Liderlik boyutları altına toplanan maddelerin faktörle korelasyonlarının pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Belirlenen üç faktör toplam varyansın 0.5625'ini açıklamıştır. Araştırmanın bulgularına göre; iş doyumunu ile liderlik davranışları özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş doyumunu üzerinde etkili bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet işletmesi, yönetici, lider, liderlik, İşdoyumunu, verimlilik.

DETERMINATION THE RELATIONSHIP BETWEEN LIDERSHIP AND JOB SATISFACTION IN SERVICES BUSINESS: A CASE STUDY

ABSTRACT

With this study, it is aimed to determine the relationship between leadership behaviours *dimensions*, leadership behaviours *attributes* and the job satisfaction and the effect of leadership behaviours *attributes* over job satisfaction. Therefore, in this research the questionnaire was applied to 596 persons working in eight private and public sector organizations. As a results of principal components analysis, it is determined that the leadership behaviours *attribute* is gathered in three dimensions. The factor correlation of the matters under leadership dimension has positive direction. Specific three factors explain 0.5625 of total variance. According to the findings of the study, job satisfaction *correlates* with leadership behaviour *attributes*. As a result of *stepwise regression analysis*, opening to innovation, completing the working requirements, making quick decisions, appreciation of good work and clear objectives *attribute* correlated with the job satisfaction.

Key Words: Service business, manager, leader, leadership, job satisfaction, productivity.

* G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Doç. Dr.)

GİRİŞ

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Verilen hizmetlerin kişisel olduğu bu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. İş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olan faktörlerden biriside, örgüt yöneticisinin sergilediği liderlik davranışıdır. Çünkü, insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise, etkin liderlikle mümkün olabilir.

Günümüz rekabet koşullarında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Zira, sadece verimliliğe ve mevcudu sürdürmeye endeksli klasik yönetici anlayışı ile, rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004:91) ve personelin işinden doyum sağlamasına katkı verebilir.

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülme ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek nedenlerden dolayı örgütler etkili bir liderliğe ihtiyaç duyar (Arıkan, 2001:253).

İyi bir lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirmesini bilir. Örgütsel kaynaklar içerisinde insan gücü kaynağı önemli bir yer tutar. O nedenle, liderin bireysel amaçlar (çalışanların amaçları) ile örgütsel amaçlar arasında paralellik kurması ve işgörenlerin iş doyumunu sağlaması gerekir.

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak, diğerinin ise çalışanların iş doyumlarını sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Aksayan, 1990:28).

Günümüzde işgörenler çalıştıkları örgütü yalnızca gelir elde etmek için buldukları bir yer olarak görmemekte, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir yer olarak kabul etmektedirler. İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyen unsurların saptanması, hem işgörenler hem de örgüt için oldukça önemlidir. Çünkü, çalışanların yaptıkları işten tatmin

olmaları kurumun hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir. Aynı zamanda işgörenin yaptığı işten tatmin olması onun örgüte bağlılık duygusu geliştirmesine de katkı sağlar.

İşgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar(Cooper at al.1989:366-370;Şahin ve Batugün, 1997:57-71;Toplu, 1998:5-20), iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düşen görev, işgörenlerin iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Özellikle kamu kuruluşlarında işgörenlerden işleri en kısa zamanda, en ekonomik ve kaliteli biçimde yapmaları beklenir. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı liderlik davranışlarının sergilendiği varsayılan kamu ve özel sektörde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı sergilediği konusundaki algılarını belirlemek ve yaptıkları işten doyum sağlayıp sağlamadıklarını tespit edilmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, iki tür anket kullanılmış ve liderlik davranışının iş görenin iş doyumunu üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları işletmelerinde uygulayabilmek için, yöneticilerin yönetim bilgisi ve yeteneği yanında, liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekir. Günümüzde verilen görevleri yerine getiren, problem çözme yeteneğine sahip yönetici tipi yerine, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen yöneticilere ihtiyaç vardır.

Lider ve liderlik kavramları işletme yönetimi ve özellikle örgütsel davranış literatüründe her zaman önem taşımış konular arasında yer almaktadır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak adlandırılan üç ana yaklaşımda (Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Yaklaşımları) sözü edilen örgütsel lider ve liderlik olgularının anlamı 1980'lerden sonra oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Bugün, söz konusu yaklaşımların örgütsel liderlik yerine, "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise, daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır. Daha açık bir ifade ile, 1980'lerin ortalarından itibaren önce aralarında farklılığa açıkça odaklaşılmayan yöneticilik ve liderlik olgularının net bir biçimde birbirinden ayrıştığı görülmektedir (Kılınç, 2002:84).

Yönetici ve lider kavramları, çalışanların hedefe yönetilmesi ve amaçların başarılması konusunda benzer özellik arzemesine rağmen bu iki olgu arasındaki fark çalışanları hedefe

yönlendirmede kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici, gücünü makamdan alırken liderler gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır. Yöneticinin sorumluluğu var olan sistemi çalışır kılmak, riski asgariye indirmek, liderin ise yenilikçi ve yaratıcı, sorgulayıcı bir hareket tarzı vardır.

Liderin öncelikli fonksiyonu örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir (Gerenber ve Baron, 2003:471-472). Kotter, “ A Force For Change:How Leaders Differs From Managment” adlı kitabı ile yönetim ve liderlik arasındaki farkın sınırlarını ve benzerliklerini ortaya koymuştur (Nur, 1998:20). Drucker ve Bennis’in “ yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır” şeklindeki ifadeleri de kavramlar arasındaki ayrımı netleştirmektedir (Kılınç, 2002:84).

Liderlik özelliklerine sahip fakat yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayan bir lider olabileceği gibi, yöneticilik eğitimi almış kişiler de güçlü bir lider olmayabilirler. Bu iki kavram aslında birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayıcı kavramlardır. Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Yönetici ile lider arasındaki bu ayrıma kısaca değindikten sonra lider ve liderlik kavramlarına kısaca değinmekte yarar vardır.

Lider, bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik ise, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkilenme sürecidir (Yukl, 2002:413). Başla bir tanıma göre liderlik, bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Paksoy, 2002:166; Erdoğan 1997:330). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider bir kişiyi, liderlik ise bir süreci ifade etmektedir. Liderlik tanımlarında etkileme/gayretlendirme, gönüllü çabalar ve amacın başarılması olmak üzere üç önemli unsurun bulunduğu söylenebilir.

Liderler liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı onun başarısında önemli rol oynayacaktır (Doğan, 2001:255). Bu nedenle, yöneticiler liderlik davranış tarzlarını bilmek ve bunlar içerisinde kendi ve işletmesi açısından en uygun olanı veya karma liderlik davranışını benimseyebilir.

Liderlerin gösterdikleri davranışlara ilişkin olarak pek çok sınıflandırmanın yapıldığını görmekteyiz. Ancak bu liderlik davranışları iki temel grup altında toplanabilir (Doğan, 2001:255). Bunlar geleneksel liderlik davranışları ve çağdaş liderlik davranışları.

Geleneksel liderlik davranış tarzı, liderin izleyiciler ile veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ile ilgilidir. Bu davranış tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik davranışları yanında, Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı “İşe yönelik liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime, ve reforma dönük “Harekete geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)” tarzlarıdır. Bu ayrım Kurt Lewin’in klasik olan otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik üçlü ayrımına karşı gelmektedir (Doğan, 2001:261).

2. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Örgütsel etkililiğe etki eden ve liderlik süreçleriyle çok yakından ilişkili bir diğer konu da, iş doyumudur. İş doyumunu, işgörenlerin örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktır. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. İşinden memnun olan, örgüt içinde temel ve önemli ihtiyaçlarını tümünü karşılayan bireylerin iş başarımlarının, iş doyumunu düşük işgörenlerin iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir.

İş doyumunu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996:376). Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1981:95). Bu tanımlar ışığında iş doyumunu çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işinden belediği sonuçlara ulaştığı oranda doyuma sağlamakta aksi takdirde doyumsuzluk yaşamaktadır denilebilir.

İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulan sonuçlara yol açar. İş doyumunu aynı zamanda kişinin yaşam doyumunu ile de yakından ilişkilidir.

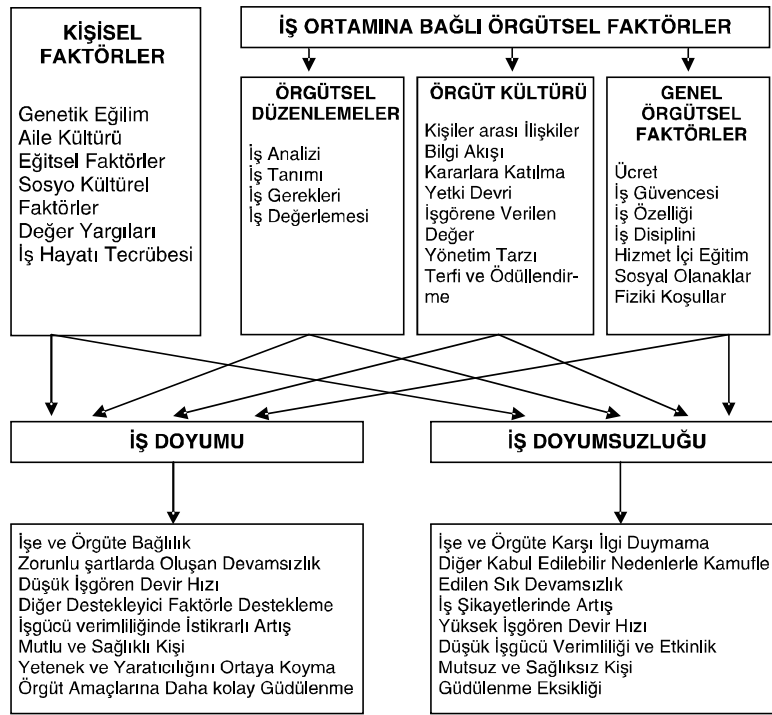
Çetinkanat’a (2000:2) göre; iş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle çıktılarının beledikleri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir.

İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 192). İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluk,

ğün ruhsal açıdan işgören de kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, vd., 2002:2).

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Erdoğan, 1996:234; Ulusoy, 1993:20). Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (şekil 1).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumсуuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1981:95).



Şekil 1. İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002:6

3. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların önemli bir kısmı hizmet üreten işletmelerde yapıldığı görülmektedir. Hizmet işletmeleri emek yoğun endüstriler arasında yer almaktadır. Başka bir anlatımla, faaliyetler büyük ölçüde profesyonelleşmiş işgören gruplarının ortak ve uyumlu çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir işletmenin başarısı, mevcut insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Zira, amaç, yapı, üretim biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; tüm örgütler, ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsun, bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmediği amaçlarını gerçekleştiremez. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir.

Hizmet işletmelerinin en önemli girdilerinden birisi, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Gerek işgören maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse işgörenlerin örgütsel etkililik açısından oynadıkları rollerin önemi, yöneticileri, işgören tatmini konusuna daha duyarlı hale getirmiştir. İş doyumunun, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki artırıcı en önemli faktör olduğu söylenebilir.

İşgören tatmini ve işgören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir (Vural, vd., 1999: 14).

Karaduman'ın (2002:88) yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkan sonuçlardan bir; ekip liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişiklikler, ekip üyelerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve ekip liderinin, ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkı, ekip üyelerinin lidere ve dolayısıyla da ekibe bağlılığını artırdığı görülmüştür.

Ferik (1997:43) ise, yapmış olduğu "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında hipotezlerini Bassett'in literatürde bahsettiği görüşlerine dayandırmıştır ve küçük iş gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır. Bu çalışmada da daha önceki bulgulara paralel olarak, bulunan bir sonuç da birim yöneticilerinin işe yönelik değil insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Akdoğan (2002:48) yapmış olduğu çalışmasında Deniz Harp Okulu'nda öğretim elemanı olarak görev yapan 67 subaya anket yapmış ve anket sonucunda, amirlerin algılanan liderlik stillerinin dönüştürücü liderlik stiline (transformasyonel) yakın olduğu görülmüştür.

1990 yılında, İstanbul ilinde yapılan başka bir çalışmada ise, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumları ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Araştırmaya 1134 kişi katılmış ve şu bulgular elde edilmiştir. Resmi ve özel liselerde çalışan öğ-

retmenlerin doyum etkenleri farklı bulunmamıştır. İki grubun da doyum duyduğu etkenler "otorite, yaratıcılık ve serbestlik" ile ilgilidir. Doyumsuzluk gösteren etkenler ise "mesleki güvence" ile ilgilidir. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin, özel liselerde çalışan öğretmenlere göre doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksek bulunmuştur (Akdoğan, 2002:71).

Görüldüğü üzere, bu konuda yapılmış bir çok araştırmaya literatürde rastlamak mümkündür. Bu araştırmaların çoğunun ortak özelliği özde incelenen ilişkinin aynı olması ve aynı ölçüm aletlerinden türetilerek uygulama yapılmasıdır. Bu araştırmalarda liderlik sadece iki boyutta ele alınırken, son yıllarda yapılan çalışmalarda çok faktörlü liderlik stilleri ile iş doyum arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara rastlanılmaktadır.

Konuyla ilgili yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında bu konuda yapılmış çok sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Yapılan bu çalışmaların ortak özelliği, çalışmalarında kullandıkları verilerin OHIO Üniversitesi araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlar ışığında; liderlik stillerini 2 ana boyut altında-yapıyı koruma ve insana ağırlık verme-incelemiş olmalarıdır. Bazı araştırmalarda insana ağırlık veren liderlik stili ile iş doyum arasındaki pozitif korelasyondan bahsedilirken, bazı araştırmalarda ise yapıyı dikkate alan liderlik stilinin iş doyumunu sağlamadaki etkinliği üzerinde durulmuştur.

Boyer's, 1982 (nakleden; Akdoğan, 2002:72) yılında yönetsel astların, yönetmenlerinde algıladıkları karmaşık liderlik stilleri ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Boyer's, savunduğu fikirleri destekler bir şekilde göreve yönelik liderlik olarak algılanan yöneticilerin altında çalışan astların doyumlarının diğer liderlik stillerine göre daha fazla iş doyumunu sağladıklarını tespit etmiştir. Everett, 1987 (nakleden; Akdoğan, 2002:72) yılında öğretmenlerin iş doyumları ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili yaptığı araştırmada 0.05 anlamlılık düzeyinde liderlik davranışı ve iş doyum arasında bir ilişki tespit etmiştir. Everett, bu araştırmada liderliğin iki faktörünün; göreve yönelik olma ve insana yönelik olma boyutunun, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliği "insana yönelik" olarak algılanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine, Rice ve arkadaşlarının (1997:2-8) müfettişlerin en çok kullandıkları liderlik biçimi ve bu kullanılan güçlerin belirlenmesi ve bu liderlik biçim ve güçlerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından nasıl algılandıklarını belirlemek üzere yaptıkları araştırmada, en yaygın liderlik biçiminin ikna edici liderlik biçimi olduğu, ikinci sırada göreve dönük liderlik biçimi olduğu görülmüştür.

Konuyla ilgili diğer bir çalışma Crist tarafından 1999 (nakleden; Akdoğan: 2002: 142) yılında yapılmış bir doktora tezidir. Crist bu araştırmasında West Wirginia üniversitesinde çalışan akademik memurların, enstitü başkanlarında algıladıkları liderlik stili ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur

Liderlik davranışının iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu ve bu etkinin liderlik stiline göre değiştiği yukarıda belirtilen çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu konuda az da olsa Türkiye'de yapılmış çalışmalara rastlamak (örneğin, Vural arkadaşlarının 1999 yılında yaptığı "Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu" vb.) mümkündür. Ancak yapılan çalışmaların bir işletme ile sınırlı olduğu görülmektedir. O nedenle bu çalışma ile farklı işletmelerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tipleri ve iş gören doyumunu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında farklı alanlarda faaliyet gösteren 8 hizmet işletmesinde görev yapan bütün personele anket dağıtılmış ancak 596 kişi anket formunu doldurmuştur. (Araştırma kapsamına alınan kurumlardan Numune Hastanesinde ise doktor ve hemşireler hariç diğer personele anket uygulanmıştır). Bu işletmeler ve araştırmaya katılan kişi sayıları aşağıda verilmiştir.

Milli Emlak Genel Müdürlüğünden 100, Maltepe Vergi Dairesin Müdürlüğünden 42, Dışkapı Vergi Dairesinden 77, Doğanbey Vergi Dairesinden 55, Seğmenler Vergi Dairesinden 60, Numune Hastanesinde 128, Turizm Bakanlığında Tanıtım Genel Müdürlüğünden 92, Datasel Bilgisayar firmasından 42 işgören araştırma anket formunu doldurmuştur.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991:17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır (Ek.1). Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık verilmiştir. 14 madde (1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32, 34) işgören odaklı (Employee-orientation) liderlik davranış özelliklerini, 12 madde (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36) üretim odaklı (Production-orientation) liderlik davranış özellikleri ve 10 madde ise (5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 35) değişim odaklı (transformasyonel veya Change-orientation) liderlik davranışını ifade etmektedir.

İş doyumuna ilişkin ise 19 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek iş doyumunu konusunda yapılan benzer araştırmalarda (Karayel, 1999; Horozoğlu, 1995; Çetinkanat, 2000:57) kullanılan anket sorularından geliştirilmiştir. İş doyumunu anketi, çalışanların kendi iş doyumlarına ilişkin algılarını ölçmekte olup, algılar sayısal olarak ifade edilmiş ve sürekli değişken türünden olan verilerdir. İş doyumunu boyutları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaç düzeylerine otonomi ihtiyacı eklenerek meydana getirilmiştir. Buna göre, anketin boyutları fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, otonomi ve kendini gerçekleştirme şeklinde

oluşturulmuştur. Anket formunda algılanan iş doyumunu ölçen puanlar 5'li Likert tipinde olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada kullanılan liderlik davranışı anketinin güven analizi yapılmış Cronbach Alpha değeri 0.963, iş doyum anketinin Cronbach Alpha değeri ise 0.592 bulunmuştur.

4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Varyans analizi, k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir (Özdamar, 1999:271).

Faktör analizi birbirleriyle ilişki veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Birincisi değişken sayısını azaltmak ve ikincisi değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 1999:231).

Çoklu doğrusal regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, tahmin edici değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına ve tahmin edici değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir (Büyüköztürk, 2002:94).

4.4. Hipotezler

Araştırma ile test edilemeye çalışılan temel hipotezler şunlardır;

H1: İş doyum ile liderlik davranışı arasında ilişki bulunmaktadır.

H2: Liderlik davranışı özellikleri iş doyumunu etkilemektedir.

H3: Liderlik davranışı ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4: Liderliğin birinci boyut ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5: Liderliğin ikinci boyut ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6: Liderliğin üçüncü boyut ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: İş doyum ortalamaları kurumlara göre farklılık göstermektedir.

5. BULGULAR

Araştırmanın kapsamına kamu ve özel sektörde çalışan toplam 596 kişiye ait sosyo-demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. İşgörenlerin 552'si (%92.6) kamu kuruluşunda, 44'ü (% 7.4) özel sektörde çalışmaktadır. İnceleme kapsamındaki işgörenlerin kurumlara göre dağılımı şöyledir: Milli Emlak kurumunda 100(%16.8), Maltepe vergi dairesinde 42(%7), Dışkapı vergi dairesinde 77(%12.9), Doğanbey vergi dairesinde 55(%9.2), Seğmenler Vergi Dairesinde 60(%10.1), Numune Hastanesinde 128(%21.4), Turizm Bakanlığı Tanıtım Genel Müdürlüğünde 92(%15.5), Datasel firmasından 42 (%7.1) işgören araştırma kapsamına alınmıştır.

İşgörenlerin 542'si (%90.9) kadrolu statüde, 40'ı (%6.7) geçici statüde, 14'ü (%2.3) kadro karşılığı sözleşmeli statüde istihdam edilmektedir. Çalışanların 311'i (%52.2) memur, 49'u (%8.2) şef, 21'i sekreter (%3.5), 45'i (%7.6) teknisyen, 170'i (%28.5) farklı statülerde çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin 243'ü (%40.8) erkek işgören, 353'ü (%59.2) kadın işgörendir. Eğitim durumları incelendiğinde lise ve dengi okul mezunu olan işgörenler 179 (%30.0), iki yıllık yüksek okul mezunu 141 (%23.7), dört yıllık yüksek okul ya da fakülte mezunu 248 (%41.6), yüksek lisans ve doktora eğitimi alanlar ise 28 (%4.7) işgörendir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		İşgören Sayısı	%
Sektör	Kamu Sektörü	552	92.6
	Özel Sektör	44	7.4
	Toplam	596	100.0
İşgörenin Çalıştığı Kurumlar	Milli Emlak	100	16.8
	Maltepe Vergi	42	7.0
	Dışkapı Vergi	77	12.9
	Doğanbey	55	9.2
	Seğmenler Vergi	60	10.1
	Numune Hastanesi	128	21.4
	Turizm Bakanlığı	92	15.5
	Datase	42	7.1
	Toplam	596	100.0
Çalışma Statüsü	Kadrolu	542	90.9
	Geçici	40	6.7
	Sözleşmeli	14	2.4
	Toplam	596	100.0
Cinsiyet	Erkek	243	59.2
	Kadın	353	40.8
	Toplam	596	100.0
Görev Konumu	Memur	311	52.2
	Sekreter	21	3.5

	Teknisyen	45	7.6.
	Şef	49	8.2
	Diğer	170	28.5
	Toplam	596	100.0
Öğrenim Durumu	Lise ve Dengi Okul	179	30.0
	İki yıllık yüksek okul	141	23.7
	Fakülte	248	41.6
	Lisans Üstü ve Doktora	28	4.7
	Toplam	596	100.0

5.1. Liderlik Davranışı Boyutları

Liderlik davranışı boyutlarını belirlemek amacıyla liderlik davranışını oluşturan 36 maddede (Ek) temel bileşenler analizi ve varimax yöntemi ile 3 faktör altında incelenmiştir. Belirlenen bu faktörler toplam varyansın 0.5625'ini açıklamıştır. Faktör analizine giren verilerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.973 bulunmuştur. İstatistiksel anlamlılığını belirlemek için Bartlett testi yapılmış ve testin değerinin 13905.669 olduğu saptanmıştır. Bu değer faktör analizinin istatistiksel açıdan 0.001 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtmiştir.

Faktör analizi sonucunda, faktör altında yer alan maddenin faktörle arasındaki korelasyonu gösteren faktör ağırlıklarının 0.766-0.395 aralığında ve pozitif değerli oldukları saptanmıştır. Faktörlerin her bir maddeyi hangi ölçüde açıkladığına ilişkin bir ölçü olan aynı kökenlilik değerleri ise 0.707-0.208 aralığında bulunmuştur. Liderlik davranışını oluşturan maddelerin biri biriyle ortaklaşa ilişkisini de ifade eden 1. faktör altında 15 madde toplanmıştır (Tablo 2).

Faktör analizi sonucunda oluşan 1. faktör toplam varyansın 0.2252'sini açıklamıştır. Faktör altında toplanan maddelerin ortak özelliğinden yararlanarak faktör tanımlanmaya çalışılmış ve bu faktör "İşgören odaklı liderlik davranışı" olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmanın 2. liderlik davranışı boyutu da 12 maddeden oluşmuştur. "Üretim odaklı liderlik davranışı" olarak isimlendirilen 2. liderlik davranışı boyutu toplam varyansın 0.1879'unu açıklamıştır.

Toplam varyansın 0.14942'sini açıklayan 3. liderlik davranışı boyutu "Değişim odaklı liderlik davranışı" olarak tanımlanmıştır. Faktör 9 maddeden oluşmuştur.

Tablo 2: Liderlik Davranışı Boyutları

Madde	1. Boyut	II. Boyut	III. Boyut	Aynı Kökenlilik
LD 31. Kararlara astlarını katma	, 766	, 281	, 151	, 580
LD 25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	, 744	, 250	, 265	, 592
LD 19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	, 731	, 316	, 253	, 563
LD 32. Esneklik ve değişime açıktır	, 685	, 404	, 009	, 496
LD 34. Astlarına bir birey olarak saygı duyar	, 667	, 406	, 207	, 402
LD 10. Eleştirilere açıktır	, 661	, 141	, 405	, 606
LD26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	, 610	, 396	, 225	, 684
LD 22. Astlarını savunur	, 605	, 395	, 269	, 401
LD 11. Yeni fikirleri tartışır	, 605	, 256	, 341	, 662
LD 28. Astlarına adil davranır	, 600	, 388	, 289	, 620
LD 02. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	, 590	, 006	, 493	, 548
LD 01. Arkadaşçadır	, 562	, 029	, 513	, 591
LD 23. Yeniliklere açıktır	, 531	, 485	, 264	, 707
LD 15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	, 488	, 296	, 298	, 457
LD 08. Yeni fikirleri teşvik eder	, 395	, 377	, 322	, 415
LD 29. Gerektiğinde çabuk karar alır	, 162	, 726	, 199	, 593
LD 24. İşin denetiminde titizdir	, 148	, 685	, 350	, 454
LD 33. Talimatlarını açık bir şekilde verir	, 222	, 682	, 232	, 540
LD 30. Planları dikkatli yapar	, 291	, 677	, 237	, 698
LD 35. Yeni ve Değişik fikirler ortaya koyar	, 411	, 656	, 142	, 208
LD 36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	, 416	, 631	, 169	, 290
LD 18. Amaçları belirgindir	, 322	, 551	, 364	, 594
LD 21. Uygulanmakta olan Planlar üzerinde titizdir	, 101	, 504	, 160	, 587
LD 27. Çalışma gereksinimlerini açıkça tanımlar	, 483	, 502	, 225	, 614
LD 17. Büyümeyi teşvik eder	, 282	, 496	, 357	, 687
LD 14. Gelecek hakkında plan yapar	, 331	, 464	, 364	, 580
LD 20. Yeni projeler üretir	, 219	, 393	, 005	, 536
LD 07. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	, 433	, 283	, 645	, 595
LD 13. Güven vericidir	, 465	, 030	, 632	, 593
LD 06. Kimin neden sorumlu olduğunu bilir	, 167	, 425	, 630	, 600
LD 03. Düzeni sağlar	, 216	, 348	, 629	, 689
LD 09. Tutarlıdır	, 502	, 246	, 591	, 632
LD 12. Kurallara önem verir	, 037	, 503	, 580	, 568
LD 05. Riskten kaçınmaz	, 166	, 250	, 558	, 653
LD 16. İyi çalışmalarını takdir eder	, 418	, 381	, 522	, 619
LD 04. Astlarına güvenir	, 484	, 100	, 502	, 600

5.2. Liderlik ve İş Doymu Arasındaki İlişki

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda iş doymu ile liderlik değişkenleri arasındaki ilişki anlamlı ($p < 0.01$) bulunmuştur. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesi 0.272'dir. Bununla birlikte, liderlik davranışı boyutları ile iş doymu arasındaki ilişki de incelenmiştir (Tablo 3). Liderlik davranışının alt boyutları olan çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı olma, liderlik davranışı toplam skoru ve iş doymu düzeyi arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü gibi, işgören odaklı olma, üretim odaklı olma, değişim odaklı olma liderlik davranışı toplam skoru ve iş doymu arasındaki korelasyon pozitif yönlü olup, ilişkinin derecesi ise sırasıyla 0.785 ($p < 0.01$), 0.826 ($p < 0.01$), 0.947 ($p < 0.01$), 0.231 ($p < 0.01$), 0.231 ($p < 0.01$) bulunmuştur. İş doymu üç liderlik tipi ile de $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde ilişkili bulunmuştur. Fakat en yüksek ilişki % 27 ile değişim odaklı yönetici tipi üzerinde görülmüştür. Bu sonuçlar araştırmanın H1 no'lu "İş doymu ile liderlik davranışı arasında ilişki bulunmaktadır" hipotezini doğrulamıştır.

Tablo 3. İş Doym Düzeyi ile Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi

Değişkenler	01	02	03	04	05
1. İş gören Odaklı	1.000	0.785*	0.826*	0.947*	0.231*
2. Üretim Odaklı		1.000	0.848*	0.932*	0.257*
3. Değişim Odaklı			1.000	0.939*	0.269*
4. Toplam Odaklı				1.000	0.272*
5. İş Doymu					1.000

* $p = 0.01$ anlamlılık düzeyi

Liderlik davranışı özelliklerinin iş doymu üzerindeki etkisi stepwise regresyon analiziyle incelenmeye çalışılmıştır. İş doymunu etkileyen liderlik davranışı özelliklerini belirlemek için modele başlangıçta 36 değişken (Ek-1) alınmıştır. Stepwise regresyon analizi sonucunda 0.01 anlamlılık düzeyinde modele beş değişken girmiştir (Tablo 4).

İş tatminini etkileyen beş değişkenden bir tanesi (iyi çalışmalarını takdir eder) çalışan odaklı liderlik davranışını, iki tanesi (açık amaçlar belirler, iş gereklerini tanımlar ve açıklar) üretim odaklı liderlik davranışını ve diğer iki tanesi de (yeniliklere açıktır, gerektiğinde çabuk karar verir) değişim odaklı liderlik davranışını içermektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak her üç liderlik davranışının da çalışanların iş doymu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4: İş Doymunu Etkileyen Liderlik Davranışı Özellikleri

Değişken Kodu	Modele Giren Değişkenler	Değişken Katsayısı	Standart Hata	Standardize Katsayılar	P
LD23	Yeniliklere açıktır	1.203	0.361	0.167	0.01

LD27	Çalışma gereksinimlerini tanımlar ve açıklar	1.018	0.352	0.144	0.01
LD29	Gerektiğinde çabuk karar verir	0.893	0.363	0.116	0.01
LD16	İyi çalışmaları takdir eder	0.878	0.346	0.123	0.01
LD18	Açık amaçlar belirler	0.837	0.382	0.110	0.01
Sabit*		43.592			

*Sabit değişken: Liderlik dışındaki iş doyumunu açıklayan diğer faktörler

Stepwise regresyon modeline giren değişkenlerin dışındaki diğer değişkenler bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı ($P<0.05$) bulunmadığından modelin dışında kalmıştır. Modeldeki beş bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0.131 bulunmuştur. F testi sonucunda model bir bütün olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Stepwise regresyon analizinin sonuçları H2 nolu "Liderlik davranışı özellikleri iş doyumunu etkilemektedir" hipotezini desteklemiştir ve bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

İşgörenlerin çalıştıkları sektör, kurum, statü, görev konumu ve öğrenim durumlarına göre liderlik puanı ortalamaları tek yönlü varyans analiziyle incelenmiştir (Tablo 5).

Kamu sektöründe istihdam edilen işgörenlerin liderlik puan ortalaması özel sektöre göre daha düşük bulunmuştur. İki grup arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P<0.05$).

Kurumlara göre de liderlik puan ortalamasının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Belirlenmiş olan bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanmıştır ($P<0.05$). Datasette çalışanların liderlik puan ortalamaları gruplar arasında en yüksek puana sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada liderlik puan ortalamalarını çalışma statüsüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiziyle incelenmiştir. Analiz neticesinde, gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P<0.05$). Geçici kadroda çalışanların liderlik puan ortalamaları kadrolu ve sözleşmeli statüde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sözleşmeli statüde çalışanların ise kadrolulara göre liderlik puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 5: Bazı Değişkenlere Göre Liderlik Ortalamaları

		İşgören Sayısı	Liderlik Puanı Ortalaması	Standart Sapma	P
Sektör	Kamu Sektörü	552	124.28	30.29	0.001
	Özel Sektör	44	140.59	19.23	
İşgörenin Çalıştığı Kurumlar	Milli Emlak	100	119.99	28.95	0.001
	Maltepe Vergi	42	105.42	30.84	
	Dışkapı Vergi	77	123.92	24.89	
	Doğanbey	55	110.10	31.75	

	Seğmenler Vergi	60	125.48	28.19	
	Numune Hastanesi	128	136.15	27.89	
	Turizm Bakanlığı	92	128.97	31.36	
	Datasele	42	141.52	18.51	
Çalışma Statüsü	Kadrolu	542	124.53	30.12	0.026
	Geçici	40	137.72	26.86	
	Sözleşmeli	14	127.50	22.79	
Görev Konumu	Memur	311	118.27	30.83	0.001
	Sekreter	21	134.52	34.22	
	Teknisyen	45	140.22	18.86	
	Şef	49	128.63	22.86	
	Diğer	170	132.75	28.41	
Öğrenim Durumu	Lise ve Dengi Okul	179	126.99	29.21	0.038
	İki yıllık yüksek okul	141	127.96	30.76	
	Fakülte	248	121.83	29.25	
	Lisans Üstü ve Doktora	28	135.75	32.82	

Liderlik puan ortalamalarının da görev konumuna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($P<0.05$). Teknisyen kadrosunda çalışan işgörenlerin diğer kadrolarda çalışanlara göre liderlik puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğrenim durumuna göre liderlik puan ortalamaları arasındaki farklılık da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P<0.05$). Lisans üstü ve doktora eğitimlilerin liderlik puan ortalamaları diğer gruplara göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Tablo 5'deki bulgular H3 nolu "liderlik davranışı ortalamaları (a) sektör, (b) işgörenin çalıştığı kurum, (c) çalışma statüsü, (d) görev konumu, (e) öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezini doğrulamıştır.

Tablo 6 incelendiğinde liderlik davranışının birinci boyutu ortalamaları sektör, işgörenin çalıştığı kurum, çalışma statüsü ve görev konumuna göre istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği, ancak öğrenim durumlarına göre liderlik davranışının birinci boyut ortalamalarının farklılık göstermediği saptanmıştır. Dolayısıyla **H4 nolu hipotezin a, b, c, d alt hipotezleri kabul edilmiş ve H4 (e) hipotezi red edilmiştir.**

Yine Tablo 6'deki bulgular incelendiğinde; liderlik davranışının ikinci boyut ortalamaları sektör, işgörenin çalıştığı kurum, görev konumu ve öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak ($P<0.05$) anlamlı bir farklılık gösterdiğini, çalışma statüsü bakımından ise istatistiksel farklılık ($P>0.05$) bulunmadığı saptanmıştır. **Bu sonuçlar H4 hipotezinin a, b, d, e hipotezlerinin kabul, H4(c) hipotezinin ret edildiğini ifade etmektedir.**

Liderlik davranışının üçüncü boyut ortalamaları ikinci boyuta benzer sonuçlar göstermiştir. Sektör, işgörenin çalıştığı kurum, görev konumu ve öğrenim durumuna göre liderlik davra-

nışının üçüncü boyut ortalamaları istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermiş, ancak çalışma statüsü açısından ortalamalar arasında farklılık bulunmamıştır. **Bu nedenle, H6 hipotezinin a, b, d, e alt hipotezleri kabul edilmiş ve H6 (c) hipotezi ret edilmiştir.**

Tablo 6: Boyutlara Göre Liderlik Ortalamaları

Sektor	İşgören Sayısı	Birinci Boyut			İkinci Boyut			Üçüncü Boyut		
		Ortalama	S.S.	P	Ortalama	S.S.	P	Ortalama	S.S.	P
Kamu Sektörü	552	14.04	14.04	0.01	42.95	10.59		31.84	8.07	
	44	8.70	8.70	0.01	47.27	7.20	0.01	35.54	5.24	0.01
İşgörenin Çalıştığı Kurumlar	100	48.66	13.31		40.84	9.48		30.500	7.75	
	42	40.16	13.43		37.85	12.53		27.19	8.92	
	77	44.10	12.64		45.54	8.23		33.77	6.85	
	55	41.83	13.37	0.01	40.07	11.67	0.01	28.07	8.65	0.01
	60	50.66	12.50		42.58	8.86		32.00	8.03	
	128	55.64	12.24		46.26	10.71		34.14	7.20	
	92	53.56	14.19		42.73	10.95		32.69	8.04	
	42	58.09	8.45		47.50	7.19		35.88	4.85	
	542	49.47	13.92		43.08	10.55		31.83	8.03	
	40	55.57	12.95	0.02	46.12	9.16	0.12	35.90	6.91	0.08
Çalışma Statüsü	14	52.92	11.99		42.11	8.63		32.28	4.71	
	311	46.32	14.30		41.49	10.44		30.30	8.32	
Görev Konumu	21	52.12	14.16		46.66	18.53		35.14	7.49	
	45	57.91	8.80	0.01	47.28	6.85	0.01	35.08	5.06	0.01
	49	50.40	10.64		44.61	8.28		33.26	6.88	
	170	54.07	13.00		44.64	9.85		33.93	7.46	
	179	32.68	7.35		43.67	11.35		32.68	7.35	
Öğrenim Durumu	141	32.56	8.49		44.26	9.69		50.97	14.72	0.06
	248	31.21	7.79	0.08	42.02	9.90	0.04	48.38	13.39	
	28	34.25	7.95		46.71	11.52		54.53	15.33	

5.2. İş Doymu Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları kurumlara göre iş doymu puanlarının ortalamaları tek yönlü varyans analiziyle incelenmiştir (Tablo 7). Tek yönlü varyans analizi neticesinde işgörenlerin çalıştıkları kurumlara göre iş doymu ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($P>0.05$). Nitekim Tablo 7 incelendiğinde, kurumlara göre iş doymu ortalamalarının oldukça biri birine yakın değerlerdir. Bu sonuçlar H7 nolu "İş doymu ortalamaları kurumlara göre farklılık göstermektedir" hipotezi red edilmektedir.

Tablo 7: Kurumlara Göre İş Doymu Ortalamaları

		İşgören Sayısı	İş Doymu Puanı Ortalaması	Standart Sapma	p
İşgörenin Çalıştığı Kurumlar	Milli Emlak	99	53.62	7.59	0.586
	Maltepe Vergi	42	52.38	13.46	
	Dışkapı Vergi	77	55.20	11.17	
	Doğanbey	55	54.60	8.32	
	Seğmenler Vergi	60	54.06	9.07	
	Numune Hastanesi	127	54.74	6.76	
	Turizm Bakanlığı	92	55.45	7.89	
	DataseL	42	53.97	4.09	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada temel bileşenler analizi neticesinde liderlik davranışları özelliğinin üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Liderlik boyutları altında toplanan maddelerin faktörle korelasyonlarının pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Birinci faktör altında 15, ikinci faktör altında 12 madde ve üçüncü faktör altında 9 madde toplanmıştır. Belirlenen üç faktör toplam varyansın 0.5625'ini açıklamıştır. Bu sonuçlar Skogstad ve Einarsen tarafından 1997 yılında yapılan ve (1997:289-306) 4 kurumda 1201 kişi üzerinde aynı liderlik davranışlarına ilişkin soruların yer aldığı araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırma da birinci faktör (iş gören odaklı) 14 madde, ikinci faktör (üretim odaklı) 12 madde ve üçüncü faktör (değişim odaklı) 10 madde altında toplanmıştır.

Araştırmada iş doymu ile liderlik davranışı özellikleri arasında ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda iş doymu ile liderlik arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu saptanmıştır. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş doymu üzerinde etkili bulunmuştur.

Kamu sektöründe istihdam edilen işgörenlerin liderlik puan ortalamasının özel sektöre göre daha düşük bulunmuştur. Kurumlara göre de liderlik puan ortalamasının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırmada liderlik puan ortalamalarını çalışma statüsüne göre farklılık

gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiziyle incelenmiş ve analiz neticesinde gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Geçici kadroda çalışanların liderlik puan ortalamaları kadrolu ve sözleşmeli statüde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sözleşmeli statüde çalışanların ise kadrolulara göre liderlik puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Liderlik puan ortalamalarının da görev konumuna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Teknisyen kadrosunda çalışan işgörenlerin diğer kadrolarda çalışanlara göre liderlik puan ortalamalarının daha yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumuna göre, liderlik puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Lisans üstü ve doktora eğitimlilerin liderlik puan ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur.

Liderlik davranışının birinci boyutu ortalamaları sektör, işgörenin çalıştığı kurum, çalışma statüsü ve görev konumuna göre farklılık gösterdiği, ancak öğrenim durumlarına göre liderlik davranışının birinci boyut ortalamalarının farklılık göstermediği saptanmıştır.

Liderlik davranışının ikinci boyut ortalamaları sektör, işgörenin çalıştığı kurum, görev konumu ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, çalışma statüsü bakımından ise farklılık bulunmamıştır.

Liderlik davranışının üçüncü boyut ortalamaları sektör, işgörenin çalıştığı kurum, görev konumu ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermiş, ancak çalışma statüsü açısından ortalamalar arasında farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları kurumlara göre iş doyumu puanlarının ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda her üç liderlik davranışın özelliğinin işgören iş doyumu üzerinde etkili olduğu ortaya çıksa da gerek yurtiçinde ve gerekse yurt dışında yapılan benzer araştırmalarda işgören ve değişim odaklı yöneticilerin bulunduğu işletmelerde işgörenlerin daha fazla iş doyumu sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, işletmeler işgören verimliliğini artırmak ve örgütsel bağlılığı yaratmak istiyorlarsa işgörenlere gereken önemi veren liderlik anlayışını benimsemelidir. Yalnız buradan yöneticinin değişime ve üretime odaklı olmaması anlamı çıkartılmamalıdır.

Gerek kamu ve gerekse özel işletmelerde çalışan iş görenlerin eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu nedeni ile yöneticilerin liderlik davranışlarında değişikliğe gidilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yöneticiler çalışanları yönetme yerine yönlendiren ve çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik eden, katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmelidir. Günümüzde başarılı bir liderlik anlayışının geleceği yönelik vizyon belirleyen, çalışanları bu vizyona odaklayan, enerjisini onların yaratıcılığının ortaya çıkarılacağı ortamı hazırlayan ve onlara güvenen, iyi iletişim kuran ve

şartlara uygun liderlik davranışını sergilemekten geçtiği görülmektedir. Dolayısı ile, bu yeni yaklaşımlar yöneticilerimizle benimsenmeli ve çalışanların iş doyumunun artırılması için gerekli çaba gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Eğitim Bil. Enst Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKINCI, Z. (2002) " Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4):2.ss.6.
- AKSAYAN, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- AKSU, G., ACUNER, A.ve TABAK, R. (2002) "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)" Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4:2.
- ARIKAN, S. (2001), Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, ss.253.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÇAĞLAR, İ. (2004), " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, sayı 2, ss.91-107.
- COOPER, C.L., Rote U. ve Fragher B, (1989), Mental Health, Job Satisfaction in an Organization Setting, British Medical Journal, (298):366-370.
- ÇETİNKANAT, C. (2000), Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DAVIS, K. (1981) Human Behavior at Work, Organization Behavior, 6 th Ed., Mc Graw Hill. New York.
- 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, Cilt 15, Sayı 3-4.
- EKVALL, G. ve ARVONEN J. (1991), " Change –centred Leadership:An extension of the two dimensional model", Scandinavian Journal of Management, 7, pp.7-26
- ERDOĞAN, İ. (1997) İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avıol Yayın, İstanbul.
- FELDMAN, C.D. ve ARNOLD, J.H. (1983), Managing Individual and Group Behavior in Organization, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.
- FERİK, İ. F.(1997). Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi., İstanbul.

- GREENBERG J. ve R. A. BARON (2003), Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- HOROZOĞLU, Ş. (1995), Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- KARADUMAN, A. (2002), Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Enst Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- KARAYEL, B. (1999), İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KILINÇ, T. (2002), "Liderlik üzerine bir analiz", Hastane Dergisi (Hospital News), yıl 3, sayı 15, ss.84-88.
- NUR, Y.A. (1998), "Charisma and Managerial Leadership: The Grift That Never Was", Business Horizons, July-August, pp.20-22
- ÖZDAMAR, K., (1999), Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi Çok Değişkenli Analizler, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- PAKSOY, M. (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No.282.İstanbul.
- RICE, L.M., Bishop, H., Hocevar M.A. ve Pounders B. (1997), "Powers and Leadership Practices By The Superintendent: What Do They Mean to Leaders and Followers", National Forum Journals, NFAER, Vol. 10E, Number 3, pp.1-9.
- ŞAHİN N.H. ve Batıgün A.D.(1997), Bir Özel Hastanede İş Doyumu ve Stres, Türk Psikoloji Dergisi 12 (39):57-71.
- STOGSTAD, A., Einarsen, S. (1999), " The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures", Scandinavian Journal of Management, 15, (289-306).
- TOPLU, D.B.(1998), Kamu Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ULUSOY, T. (1993) İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- VURAL, G, EROĞLU, K. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1999), "Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, cilt 3, sayı 3, ss 14-17.
- YUKL, G. (2002), Leadership in Organizations, 5th edition, Upper Saddle River, NJ. USA.
- WRIGT, P. M. J. KROLL ve J. PARNEL (1996), Strategic Managment Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentic –Hall Inc., New Jersey.

Ek: LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ

LD01: Arkadaşcadır.

LD02: Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.

LD03: Düzeni sağlar.

LD04: Astlarına güvenir.

- LD05: Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
- LD06: Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
- LD07: Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
- LD08: Yeni fikirleri teşvik eder.
- LD09: Tutarlıdır.
- LD10: Eleştirilere açıktır.
- LD11: Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
- LD12: Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.
- LD13: Güven vericidir.
- LD14: Gelecek hakkında planlar yapar.
- LD15: Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
- LD16: İyi çalışmalarını takdir eder.
- LD17: Büyümeyi teşvik eder.
- LD18: Amaçları belirgindir.
- LD19: Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
- LD20: Yeni projeler üretir.
- LD21: Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.
- LD22: Astlarını savunur.
- LD23: Yeniliklere açıktır.
- LD24: İşin denetiminde titizdir.
- LD25: Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
- LD26: Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
- LD27: Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.
- LD28: Astlarına adil davranır.
- LD29: Gerekliğinde çabuk karar alır.
- LD30: Planları dikkatli yapar.
- LD31: Karar verirken astlarına söz hakkı verir.
- LD32: Esnek ve değişim açıktır.
- LD33: Talimatlarını açık bir şekilde verir.
- LD34: Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.
- LD35: İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.
- LD36: Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.