



## **DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ\***

### **THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON JOB SATISFACTION: THE CASE OF FOUNDATION UNIVERSITY**

**Gözde MERT\*\***  
**Hazar DÖRDÜNCÜ\*\*\***  
**Serap İNCAZ\*\*\*\***

#### **Öz**

Yönetim bilimi alanında liderlik konusu son zamanlarda öne çıkmıştır. Bu çalışmalarda, farklı liderlik davranışları incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı da bu liderlik türlerinden biridir. Dönüştürücü lider; astlarıyla sürekli etkileşimde bulunan, ilham verici bir vizyona sahip olan, bu vizyonlarını takipçileriyle paylaşan, astlarına güven vererek saygı uyandıran ve her zorluğa rağmen çalışanları dönüşüme ikna eden kişilerdir. Dönüştürücü liderin sergilediği davranış biçimi; kurumun başarısında, örgüt amaçlarına ulaşılmasında ve çalışan personelin iş tatmininin oluşmasında ana etkidir. Bu amaçla vakıf üniversitesinde çalışanların algısıyla, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışı ve bunun çalışanlar üzerindeki iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırma, 2018 yılında, İstanbul'daki vakıf üniversitesinde çalışan yönetici ve çalışan personele anket uygulanmıştır. Verilerin analizinde, dönüştürücü liderlik davranışı ve iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkileri incelenmiş; korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Liderlik, İş Tatmini, Vakıf Üniversitesi.

#### **Abstract**

Leadership in the field of management science has recently come to the front. In these studies, different leadership behaviors were investigated. Transformational leadership behavior is one of these leadership types. Transformational leader who interact with their subordinates, have an inspiring vision, share these visions with employees, trustable and respectable, and convince employees to transform. The conduct of the transformational leader is the main factor in the success of the institution in achieving the objectives of the organization and in the formation of job satisfaction of the working staff. For this purpose relations examined between employees' perception in foundation university, transformational leadership behavior and job satisfaction levels of employees the research is conducted in 2018 at the foundation university in İstanbul a questionnaire was applied to managers and employees. In the analysis of the data it is examined cause-effect relationships between transformational leadership behavior and job satisfaction. Correlation and regression analyzes are performed. As a result of the research, it has been determined that transformational leadership behavior positively affects job satisfaction.

**Keywords:** Transformation Leadership, Leadership, Job Satisfaction, Foundation University.,

## **GİRİŞ**

Küreselleşmenin etkisiyle örgütler kaynaklara daha kolay erişmektedir. Bu durum, örgütler arasındaki rekabetin şiddetini artırmış ve insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yöneltmiştir. Örgütler arasındaki rekabette insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak stratejik bir önem göstermektedir. Yapısı nedeniyle üniversiteler emek yoğun niteliktedir. Üniversiteler bu durumu avantaja çevirebilmek için insan kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanmak istemektedir. Örgütlerde öncelikle çalışanın iş tatmininin sağlanması gereklidir. Bu ise iş görenleri ortak bir amaç etrafında birleştirme, ihtiyaç ve istekleri ile ilgilenmekle mümkün olmaktadır. Örgüt içinde bu durumu sağlayacak olan ise liderlik niteliği taşıyan yöneticilerdir.

\* Bu makale, 2<sup>nd</sup> International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress'te sunulan ve sosyal bilimler alanında "En İyi Bildiri" ödülü alan çalışmanın gözden geçirilmiş halidir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü.

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü.

\*\*\*\* Prof. Dr., Kırklareli Üniversitesi, UBYO, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik, Kırklareli.



Dönüştürücü liderlik; liderlik yaklaşımları içinde en etkin olanıdır. Dönüştürücü lider; iş görenler arasında ortak bir vizyon oluşturma ve bunun paylaşılmasını sağlama, yenilikçi ve yaratıcı olma, iş görenlerle ilgilenme, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etme, inanç ve değerlere saygı gösteren bir yönetim anlayışını benimseyen lider tipidir. Bu liderler, örgütün ihtiyaçlarını öngören ve bu ihtiyaçlara göre vizyon yaratan kişilerdir. Bu vizyonları oluştururken çalışanları da sürece dahil ederek, kararlara katılımı teşvik edip, iş görenler arasında paylaşılmasını sağlar. Dönüştürücü lider bu şekilde çalışanların iş tatminini de etkileyerek örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, örgütteki liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları incelenmiştir. Üniversite çalışanları nezdinde dönüştürücü liderlik davranışları ve bunun iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Vakıf üniversitesinde yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışları ve iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Çalışmada 154 kişinin anket sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ortaya konduktan sonra, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında dönüştürücü liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak, hipotezler test edilmiştir.

### LİDERLİK KAVRAMI

Literatür incelendiğinde liderlikle ilgili birçok tanımlama olduğu görülmektedir. Liderlik; grubu belli bir amaca yönelik olarak, davranışlarına yön vermek için kişinin yaptığı davranışların tümüdür. Isabel Werner liderlik kavramını belirli bir an ve durumda, belirli koşullarda, grubun ortak hedeflere ulaşması için gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, örgütsel amaçlara ulaşmak için tecrübelerini paylaşan ve liderin/kişinin davranışsal özellikleri ile gruptakileri etkileme süreci olarak ifade etmektedir. Bernard ise liderliği; grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu ihtiyaç ve istekleri karşılamaya yönlendiren kişi olarak belirtmektedir.

Toplumların bilgi çağına dönmesi, dijital dönüşümün yaşanması gibi sebepler liderlik tanımlarının fazla olmasının nedeni olduğu söylenebilir (Gül ve Şahin 2011, 237). Sanayi toplumlarındaki yönetim ve üretim anlayışının gelişimi incelendiğinde bu düşüncenin doğru olduğu ifade edilebilir. Klasik yönetim düşüncesinin hâkim olduğu dönemde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımların ortak özelliği; insana makine olarak bakılmasıdır. Bu yönetim anlayışlarında iletişim hiyerarşik bir yapı içerisinde yapılmaktadır. Yöneticilerin görevi ise üst yönetim tarafından belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Budak ve Budak 2004, 37). Klasik dönem sonrasında yönetim anlayışlarında değişme yaşanmış ve insanın önemli olduğu vurgulanmıştır. Yönetim anlayışlarında yaşanan bu değişimler liderlik tanımlarının da değişmesini sağlamıştır.

Liderlik kavramı, bir destek iklimi oluşturmaktan ve kipleri çabaya teşvik edip bir kültürde birleştirmekten sorumlu bir olgudur. Lider ise, kendine güvenen ve güven aşılayan, amaç birliği yaratan, enerjik, takipçilerinin duygularına hitap eden, çalışanlarını takdir eden, onaylayan ve onları motive eden bir kişidir (Çetin ve Lütfi, 2016, 29). Can'a (1999, 195) göre, örgütler aşağıdaki seçeneklerden dolayı lidere ihtiyaç duymaktadırlar:

- İşletme plan ve tasarımları her türlü faaliyeti ayrıntılarıyla ve açık bir biçimde ifade edemeyebilir.
- Açık bir sistem olan işletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduğundan, değişen çevre koşulları yetersiz ya da eksik kalmalarına yol açabilir.
- İşletmelerin temel ögesi olan karmaşık, anlaşılabilir ve daha önceden tahmin etmesi güç davranışlar sergileyebilir.

### Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı, 1973 yılında Downtown tarafından ilk kez ortaya konmuştur. Burns ise liderliği teori olarak literatüre kazandırmıştır (Güney, 2012). Burns, liderin ve astların arasındaki ilişki ve etkileşime odaklanmış (Northouse, 2014) olup, liderliği etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olarak iki boyutta incelemiştir. 1980 yıllarında dönüştürücü liderlik kavramı literatürde yer almıştır (Avcı ve Turunç, 2012). Bass (1985) ise etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız olmadığı aksine her ikisinin de devamlılık gerektiren bir süreç olduğunu belirtmiştir (Güney, 2012; Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dönüştürücü liderlik; yeniliğe, geleceğe, reforma ve değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Bu da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu çalışanlara benimsetmeyi gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderlik, "karizmatik liderliği" de bünyesinde barındırır (Akdeniz, 2010, 55). Dönüştürücü liderler, sahip oldukları özelliklerden dolayı bugünün organizasyonları için en çok tercih edilen liderlik türüdür. Bridge 2003 yılındaki çalışmasında, dönüştürücü liderin sahip oldukları özellikleri aşağıdaki gibi belirtmektedir (2003, 6):



- Bireysel değer ve tutumlara sahip olma
- Belirlenen örgüt amaçlarına ulaşma kararlılığını sürdürme
- Yaratıcılık özelliğine sahip olma
- Vizyona sahip olma
- Örgüt kültürünün paylaşılmasını sağlama

### **Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

Dönüştürücü liderliği ölçmek için yapılan çalışmalar neticesinde Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilmiş olan dönüştürücü liderliği ölçmek için 4 alt boyut kullanılmaktadır (Akdeniz, 2010, 116). Bunlar; “vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma / idealleştirilmiş etki”, “grup amaçlarının kabulü”, “bireysel ilgi gösterme” ve “entelektüel teşvikte bulunma” olarak belirlenmektedir.

### **Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma / İdealleştirilmiş Etki**

Dönüştürücü liderliğin bu boyutunda, liderin etkileme gücü, davranış ve nitelikler takip edenler tarafından idealleştirilmiştir. Bu sebeple davranış olarak “idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen etki” olmak üzere iki alt boyutta açıklanabilir. Davranış boyutunda; liderin önem verdiği değerleri hakkında konuşması ve belli bir amaç duygusuna sahip olma ve amacı gerçekleştirecek başarıyı elde etmenin önemi gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen davranış boyutunda; lider ve çalışanların takım olarak çalışması ve bundan dolayı güven ve gurur vermesi, grup ile örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması, çalışanların saygınlığını ve güvenini kazanan güçlü kişiliğe sahip olan imaj yaratması gibi davranışları kapsar (Karip, 1998, 447).

İdealleştirilmiş etki boyutu; dönüştürücü liderlerin çalışanları tarafından “ideal” kabul edilmelerini ifade etmektedir. Çalışanlar liderlerine hayranlık ve saygı duymakta, rol modeli olarak kabul etmekte ve güvenmektedirler. Liderin kişilik özellikleri ve davranışları çalışanlar tarafından takdir edilerek “doğru işlerin” yapılmasını sağlarlar.

Dönüştürücü lider, izleyenlerine rol model olur. Bu tür liderlere güven ve saygı duyulur. Çalışanlar lider ile özdeşir. Liderin bu itibarı sürdürmesi için izleyenlerinin ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçlarından üstün tutması gerekmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999, 182).

### **Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama**

Dönüştürücü liderliğin bu boyutunda güçlü olan lider, çalışanlarına organizasyon içerisinde iyi bir performans göstermelerinin önemini vurgular ve onlara organizasyonun misyon ile hedeflerine ulaşmaları konusunda yardım eder ve bilgilendirir (Çakınberk ve Demirel, 2010, 4). Lider, çalışanlarda bir takım ruhu oluşturur ve çalışanlarına sürekli ilham vererek başarı odaklı çalışmalarını sağlar. Lider, çalışanlarını teşvik edici, gelecek için harekete geçirici bir tutum içinde davranır. Dönüştürücü liderler, izleyenlerin harekete geçmesi için ilham kaynağı olur ve örgütün amaçlarına ulaşılması için onları bilgilendirir, kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder.

Avolio (1999), dönüştürücü liderin boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon özelliğindeki lider, takipçilerini eyleme geçiren bir vizyon belirler. Hedeflenen vizyona ulaşmak için yapılması gerekli çalışmalara anlam yükleyerek takipçileri bu vizyon doğrultusunda motive eder ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Demir ve Okan, 2008, 77).

Dönüştürücü liderlerin ilham vericilikleri, takipçilerini zorluklarla karşılaşmasını ve ortak amaç ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar. Hakiki dönüştürücü liderlerin ilham verici yardımları insanlardaki iyiler üzerinde odaklanır (uyum, hayırseverlik ve iyi işler); daha az etkin dönüştürücü liderler ise insanlardaki kötü üzerine odaklanır (entrikalar, komplolar, gerçekdışı tehlikeler, bahaneler ve emniyetsizlikler) (Bass ve Steidlmeier, 1999, 182).

### **Bireysel İlgi Gösterme**

Bireysel ilgi boyutu; takipçilerin bireysel analiz yetenekleri ile ilgilidir. Dönüştürücü lider, izleyenlerinin gereksinimlerine odaklanır ve mevcut potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmaları gerektiğini vurgular. Lider, önderlik rolünü üstlenerek izleyenlerin öğrenme ve deneyim kazanmalarını sağlamak için farklı projelerle onları destekler ve sürekli geri bildirim sağlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, 3). Lider, çalışanlarını cesaretlendirmek, desteklemek ve geliştirmek için onlara yardımcı olmayı sağlar. Dönüştürücü lider, her çalışanına değer verir, ihtiyaçlarını önemser, onları motive eder (Gül ve Şahin, 2011, 243).



Bireysel destek davranışı, liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Dönüştürücü lider çalışanların kişisel gelişimleri için rehber olmaya çalışır. Çalışanların bağımsız hareket edecek şekilde bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamayı amaçlar ve çalışanlarla arasındaki mesafeyi azaltmaya çalışır (Bass ve Steidlmeier, 1999, 182).

Bass'a (1997) göre dönüştürücü lider; çalışanların kişisel gelişimlerine önem vererek, onlara yol gösterir ve özel görevler verir. Görev dağılımı yapılırken çalışan yetenekleri göz önünde bulundurulur ve öğrenme fırsatları olmasına dikkat edilir. Dönüştürücü lider her çalışanına aynı düzeyde ilgi gösterir. Çünkü çalışanları sadece işi yapan kişi olarak değil, ailenin bir bireyi olarak görmektedir (Iraz ve Şimşek, 2004:110).

### **Entelektüel Teşvikte Bulunma**

Entelektüel teşvik boyutu, dönüştürücü liderin önemli niteliklerinden biridir. Entelektüel teşvik boyutunda Podsakoff'a (1990) göre; liderin çalışanlarına icra ettikleriyle alakalı öngörümüleri sorgulamaları ve başarımlarını üst seviyeye taşımak maksadı ile yeni ve üretken yöntemler keşfetmeleri hususunda yönlendirir ve bunu gerçekleştirmek için de uygun bir örgüt kültürü oluşturur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, 4). Lider, eski alışkanlıklarını sorgular ve çalışanlarına da var olan yargıları tekrar gözden geçirmeleri konusunda önderlik eder. Lider, çalışanlarına problemleri ve mevcut sorunu çözerken yeni ve farklı bakış açısıyla yaklaşmaları konusunda teşvik edicidir (Gül ve Şahin, 2005, 7).

Bu şekilde lider, astlar ile problemleri görüşerek, işletme içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırır. Bu süreçte lider, çalışanları yeni bakış açısı geliştirmeleri ve problemlerin daha fazla farkına varmaları için etkilemekte, onları motive etmektedir.

Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerin yapılış biçimlerini, eylemleri, işlemleri, kendi değer ve düşüncelerini, örgütün ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya yönlendirir. Lider, engel ve zorluklarla baş edebilmek için çalışanların rutinleşmiş düşünüş ve davranış kalıplarını sorgulamalarını ve var olan problemler hakkında yeni bakış açısı oluşturmalarını sağlar. Böylece çalışanlar geleneksel çözüm yollarını da sorgularlar (Karip, 1998, 447).

### **İŞ TATMİNİ**

İş tatmini ilk olarak 1920'li yıllarda literatürde yer almış olup, iş görenlerin işlerine yönelik tutum ve hisleri şeklinde tanımlanmaktadır (Eğinli, 2009, 36). İş tatmini; çalışanın işini veya iş hayatını değerlendirmesiyle duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir. Kurum, çalışanın beklentisi karşılıklı, iş tatmini de artmaktadır. Çalışanın işinden duyduğu tatminin düzeyi, hazzın veya olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 2008, 215)

Çalışanlar açısından iş tatmininin önemli olmasının iki nedeni vardır. İlki; kurumda şartların bozulduğunu gösteren önemli bir göstergesi iş tatminsizliği olmasıdır. İş tatminsizliği yaşandığında, iş yavaşlatma, verimliliğin düşmesi, disiplinin bozulması vb. durumların oluşmasına sebep olmaktadır. Diğeri ise, iş görenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığını doğrudan etkileyerek, performanslarında artış veya azalış göstermesi sonucunu doğurmasıdır (Aşık, 2010, 32).

Fred Luthans'a göre iş tatmininin 3 önemli yönü vardır (İşcan, 2006, 56):

- İş tatmini, duygusal yönü olan bir kavramdır.
- İş tatmini, beklentilerin karşılanması ile ilişkilidir.
- İş tatmini, terfi olanakları, ücret, yönetim tarzı vb. durumları da içerir.

İş tatmini, işten duyulan memnuniyetin bir göstergesidir. İş tatmininin yüksek düzeyde olması; verimliliğin yüksek olmasına, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların azalması, işe olan bağımlılığın artması gibi kurum tarafından istenen sonuçları sağlamaktadır (Bingöl, 1996, 266-267).

İş tatminine etki eden faktörler Porter ve Lawler (1968) tarafından iki gruba ayrılmıştır. İşin kendisi ile ilgili olan başarıma, kazanma, bağımsız çalışabilme, kontrol hisleri gibi işin yapılmasına yönelik faktörler iç tatmini oluştururken, işin kendisi ile doğrudan ilgili olmayan yöneticilerin davranışları, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışma ortamının durumu, elde edilen gelir gibi faktörler dış tatmini oluşturmaktadır (Porter ve Lawler, 1968, Akt. Onaran, 1981, 76).

Kişinin çalışırken hissettiği tatmin içsel tatmini ifade ederken, çalışmasının karşılığında elde ettiği tatmin ise dışsal tatmini ifade etmektedir (Eroğlu, 2006:353). İçsel tatmin düzeyi yüksek çalışanların dışsal tatmin düzeyi yüksek çalışanlara göre çevreye karşı daha duyarlı oldukları ve hak arama konusunda daha istekli ve kararlı oldukları belirlenmiştir (Özen, Kutanis ve Mesci, 2010, 531).

### **İçsel Tatmin**

Bireylerin iş tatminini içsel ve dışsal faktörler etkilemektedir (Akıncı, 2002, 4). İçsel faktörler, işi iyi yapmaktan dolayı kişinin kendini ödüllendirmesi; dışsal faktörler ise, ek ödenek, terfi vb. unsurlardır



(Luthans, 1992, 158). Bireyin çalışması ile oluşan tatmin ve çalışması esnasında hissettiği tatmin arasında fark vardır. İlki “dışsal tatmin”, diğeri ise, “içsel tatmin” dir (Eroğlu, 2006, 353).

İçsel tatmin işgörenlerin işi yerine getirmeleri için gerekli becerilerine ve morallerine olumlu veya olumsuz etki eder (Öcal, 2011, 22). Çalışırken kazanılan doyumun ifadesi olan içsel tatmin, iş görenin amaçladığı standartlarına ulaşması, yeni metotları uygulamadaki başarısıyla artacaktır (Açıkalin, 2011, 240).

### Dışsal Tatmin

Çalışanın, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda elde edilen tatmin durumu dışsal tatmin şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2001, 138).

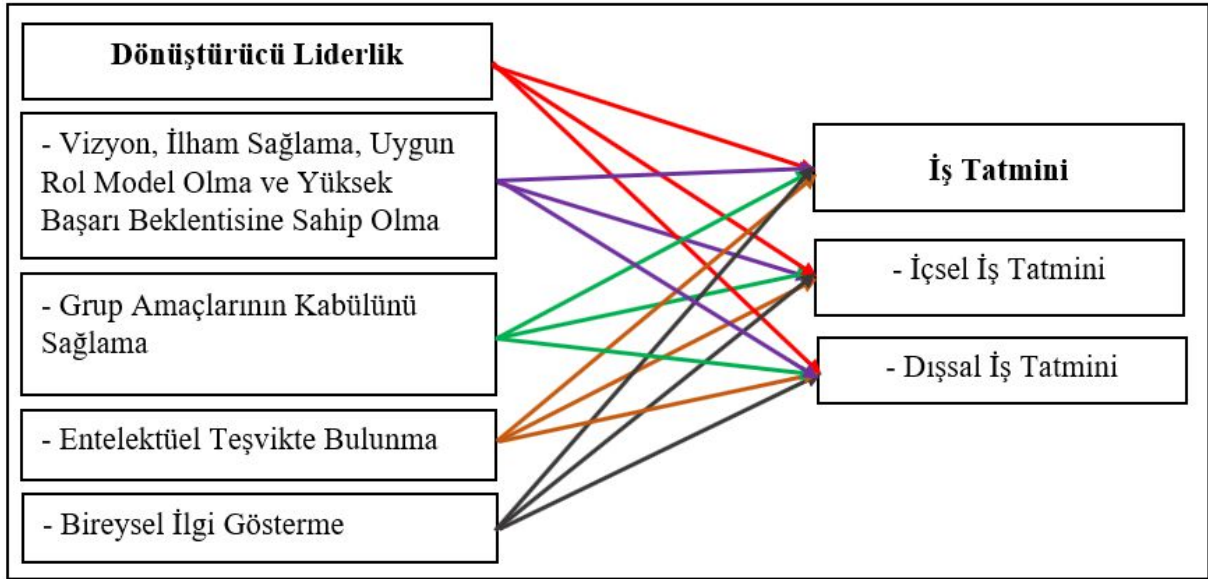
İşletme yönetimi ve politikası, yönetici, denetim şekli, çalışanlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret gibi işin çevresine ait faktörlerden oluşur (Koroğlu, 2012, 279). Luthans (1992) dışsal faktörler olarak işin özelliklerini, ödülleri, ücreti, çalışma koşullarını, yönetim uygulamalarını, iş arkadaşlarını belirlemiştir (Luthans, 1992, 126). Çalışanın yapılan iş karşılığında hak ettiği ücret ve diğer yardımlar ve işin sürekliliği dışsal tatmin ile doğru orantılıdır (Gür, 2006, 78).

### ARAŞTIRMA

Bu bölümde, literatürle açıklanan değişkenler arasında öngörülen ilişkiler belirtilerek, hipotezler ortaya konmuştur. Sonrasında, hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizi bulguları verilmiştir.

### Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu çalışmanın amacı, Şekil 1’deki araştırma modelinde gösterildiği gibi, dönüştürücü liderlik davranışları ve boyutlarının, iş tatmini ve alt boyutlarına etkilerini araştırmaktır. Modelin şematik içeriği aşağıdadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

### Dönüştürücü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Lider önderlik yaparken dönüştürücü liderlik davranışlarını uygulaması, faaliyet alanına, örgütün yapısına ve dışsal problemlere dayalı olarak farklılık gösterebilir (Taş ve Önder, 2010, 19).

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma mevcuttur (Lok ve Crawford 1999; Börü ve Güneşer 2005; Yusof 2002; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Rizi vd., 2013; Voon, Lo, Ngui ve Ayob, 2011; Maqsood vd., 2013). Yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmaktadır. Lider ile iş görenlerin uyumlu olması, iş tatmini ya da tatminsizliğin oluşmasında ana faktörlerden biridir.

Rad ve Yarmohammadian’ın 2006 yılında yaptıkları çalışmada katılımcı liderlik özelliğine sahip bir yöneticinin kurumu ileriye taşıyamadığı görülmekle birlikte, bu liderlik davranışının çalışan devir hızını yükselttiği, iş tatminini düşürdüğü ve tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticilerin iletişimde açıklığı tercih etmesi, iş görenleri destekleyici yönetim şeklini uygulaması iş görenlerin



performansını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Liderin bu özelliklere sahip olması çalışanın iş tatminini de artırmaktadır.

Liderlik davranışları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu meydana çıkaran araştırmalar katılımcı ve destekleyici yani işgören merkezli liderlik davranışların çalışanların işlerinden üst derecede tatmin sağladığını göstermektedir. Al-Hussami (2007); yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik davranışının, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur (Bozkır, 2014, 64).

Yöneticilerin kurum içinde gösterdiği liderlik davranışlarının iş görenlerde memnuniyet sağlaması, liderle olan iletişimi mümkün kılmaktadır. Bu durum, iş stresinin azalmasını ve performans artıracak çevrenin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece personelin iş tatmini yükselirken, çalışan devir hızı düşmektedir (Kim ve Brymer 2011, 1025). Fakat, personelin liderinden memnun olmaması durumunda iş tatminsizliği oluşmakta ve örgütsel bağlılık seviyesi düşmektedir. Böyle bir durumda ise çalışan devir hızı ve tükenmişlik düzeyi artmaktadır (Aşık 2010; Harrington vd. 2001; Voon vd. 2010; Turunç vd., 2010).

Hamidifar ise (2009) yaptığı çalışmada, birçok farklı liderlik tarzını incelemiş ve dönüştürücü liderliğin iş tatminine diğer bütün liderlik tarzlarından daha fazla pozitif yönde katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Bozkır, 2014, 64).

Tutar ve Tuzcuoğlu'da (2006, 1395) dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların iş tatminlerinin de yüksek, işten ayrılma eğilimlerinin ise düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dönüşümcü liderler, kurumlara yeni bir yönetim anlayışı getirmektedir ve kurumun performansını artırmaktadır. Kurumdaki bu değişim iş görenlerde de olumlu bir etki oluşturmakta ve işten tatmin olmalarını sağlamaktadır (Voon vd. 2011, 30).

Çarıkçı ve arkadaşları (2016), Antalya'da 5 yıldızlı otellerde çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, personelin dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini; dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin etkileşimci liderlikten daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir (Bozkır, 2014, 64).

Bozkır (2014) kamu ve özel sektör çalışanlarında dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışmasında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, personelin iş tatmini üzerinde etkisinin pozitif olduğunu belirtmiştir.

Açıklanan bilgilere göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Dönüştürücü liderlik davranışı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Dönüştürücü liderlik davranışı içsel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Dönüştürücü liderlik davranışı dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Liderin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma özellikleri iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Liderin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma özellikleri içsel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Liderin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma özellikleri dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama özelliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama özelliği içsel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama özelliği dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Liderin entelektüel teşvikte bulunma özelliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>4a</sub>:** Liderin entelektüel teşvikte bulunma özelliği içsel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Liderin entelektüel teşvikte bulunma özelliği dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Liderin bireysel ilgi gösterme özelliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>5a</sub>:** Liderin bireysel ilgi gösterme özelliği içsel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>5b</sub>:** Liderin bireysel ilgi gösterme özelliği dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.



## ARAŞTIRMANIN TASARIMI

### Ölçekler

Katılımcılara 5'li Likert tipine göre hazırlanan, toplam 43 ifade yöneltilmiştir. Ayrıca 7 adet demografik özelliklerini belirtilen ifadeler sorulmuştur.

Dönüştürücü Liderlik ölçeği için Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği, İşcan'ın (2002) Türkçe'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek; toplam 23 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

İş Tatmini ölçeği için 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert sistemindedir. Dönüştürücü liderlik ölçeği olumsuzdan olumluya doğru 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtilmiştir. İş tatmini ölçeği de olumsuzdan olumluya doğru 1=hiç memnun değilim, 2=memnun değilim, 3=kararsızım, 4=memnunum ve 5=çok memnunum olarak puanlanmıştır.

### Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan, vakıf üniversitelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırma, Ekim-Kasım 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması için 160 kişiye anket uygulanmıştır. Eksik cevaplanmış formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece; 154 katılımcının verileri incelenmiştir. Katılımcılara ait özellikler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler (n=154)

| Gruplar                       | Frekans | Yüzde | Gruplar                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------------|---------|-------|---------------------------------|---------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>               |         |       | <b>Çalışılan Akademik Birim</b> |         |       |
| Kadın                         | 95      | 61,7  | Fakülte                         | 111     | 72,1  |
| Erkek                         | 59      | 38,3  | MYO                             | 43      | 27,9  |
| <b>Yaş</b>                    |         |       | <b>Görev</b>                    |         |       |
| 25 ve altı                    | 38      | 24,7  | Akademik Personel               | 133     | 86,4  |
| 26-35                         | 62      | 40,3  | İdari Personel                  | 21      | 13,6  |
| 36-45                         | 34      | 22,1  |                                 |         |       |
| 46 ve üzeri                   | 20      | 12,9  |                                 |         |       |
| <b>Kurumda Çalışma Süresi</b> |         |       | <b>Toplam Deneyim Süresi</b>    |         |       |
| 1 yıldan az                   | 13      | 8,4   | 1 yıldan az                     | 35      | 22,7  |
| 1-5                           | 78      | 50,6  | 1-5                             | 76      | 49,4  |
| 6-10                          | 51      | 33,1  | 6-10                            | 25      | 16,2  |
| 11 yıl ve üzeri               | 12      | 7,8   | 11 yıl ve üzeri                 | 18      | 11,7  |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>          |         |       | <b>Kurumdaki Pozisyon</b>       |         |       |
| Lisans                        | 33      | 21,4  | Öğr. Üyesi                      | 75      | 48,7  |
| Yüksek Lisans                 | 49      | 31,8  | Öğr. Görevlisi                  | 63      | 40,9  |
| Doktora                       | 72      | 46,8  | Arş. Gör.                       | 16      | 10,4  |

Katılımcılar incelendiğinde, büyük çoğunluğunun, kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %40,3'ü 26 ile 35 yaş arasındadır. Katılımcıların yarısı üniversitede 1 ile 5 yıldır çalışmaktadır. Örneklemin %86,4'ünü akademik personel oluşturmakta olup, %46,8'i doktora mezunudur.

## ANALİZ VE BULGULAR

### Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 2'de dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. KMO değeri 0,93; Bartlett küresellik testi 0,50'nin üzerinde ve anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Varimax döndürme ve temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır. Birden fazla faktöre yüklenen, faktör altında tek kalan veya hiçbir faktör altında bulunmayan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin açıklanma oranları sırasıyla; %26, %16,2, %16,1 ve %15 olup, toplam açıklanan varyans %73,7'dir.



Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörün Adı   | İfadeler  | Faktör Yüğü | Açıklama %'si |
|--|---|-------------|---------------|
| Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.         | 0,774       | 26,037        |
|  | İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.             | 0,763       |               |
|  | Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.                   | 0,748       |               |
|  | Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.          | 0,731       |               |
|  | Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.                     | 0,721       |               |
|  | Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.                          | 0,695       |               |
|  | Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.         | 0,618       |               |
|  | Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.               | 0,579       |               |
|  | Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.   | 0,566       |               |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama  | İşyeri içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.        | 0,790       | 16,286        |
|  | Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar. | 0,778       |               |
|  | Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.              | 0,776       |               |
|  | Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.  | 0,518       |               |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma   | Benim duygularımı dikkate alarak davranır.                                | 0,825       | 16,182        |
|  | Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.                                 | 0,783       |               |
|  | Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.                    | 0,766       |               |
|  | Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.             | 0,518       |               |
| Bireysel İlgi Gösterme   | İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır. | 0,832       | 15,225        |
|  | Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.       | 0,741       |               |
|  | Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.                                   | 0,725       |               |
|  | İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.  | 0,712       |               |
| <b>Toplam</b>  |   |             | 73,731        |
| <b>KMO Ölçek Yeterliliği</b>   |   |             | 0,936         |
| <b>Bartlett's Küresellik Testi</b>   | <b>Ki-Kare</b>  | 2693,882    |               |
|  | <b>p Değeri</b>   | 0,000       |               |

Tablo 3'te iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. KMO değeri 0,91; Bartlett küresellik testi 0,50'nin üzerinde ve anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Birden fazla faktöre yüklenen, faktör altında tek kalan veya hiçbir faktör altında bulunmayan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinde, özdeğeri 1 ve üzerinde olan 2 faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin açıklanma oranları; %35 ve %31 olup, toplam açıklanan varyans %67,2'dir.





**Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

| Faktörün Adı                       | İfadeler  | Faktör Yüğü | Açıklama %'si |
|------------------------------------|---|-------------|---------------|
| Dışsal İş Tatmini                  | Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden            | 0,863       | 35,978        |
|                                    | Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden                          | 0,821       |               |
|                                    | Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden                             | 0,782       |               |
|                                    | Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | 0,768       |               |
|                                    | Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden                   | 0,757       |               |
|                                    | Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden                            | 0,694       |               |
|                                    | Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden                               | 0,605       |               |
|                                    | Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden                 | 0,550       |               |
| İçsel İş Tatmini                   | Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından             | 0,856       | 31,272        |
|                                    | Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından                                 | 0,789       |               |
|                                    | Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından                         | 0,746       |               |
|                                    | Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından                                | 0,723       |               |
|                                    | Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından                     | 0,696       |               |
|                                    | Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                                     | 0,683       |               |
| <b>Toplam</b>                      |   |             | 67,250        |
| <b>KMO Ölçek Yeterliliği</b>       |   |             | 0,910         |
| <b>Bartlett's Küresellik Testi</b> |   | Ki-Kare     | 1556,473      |
|                                    |   | p Değeri    | 0,000         |

Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ve üzerinde olması dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2009: 405). Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,960; iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,944'tür. Ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde minimum katsayının 0,870 olduğu görülmekte olup, araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin yüksek derece içsel tutarlılığı olduğu saptanmaktadır. Tablo 4, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Ölçek  | Soru Sayısı | Güvenilirlik Katsayısı |
|--|-------------|------------------------|
| <b>Dönüştürücü Liderlik</b>  | 21          | 0,960                  |
| Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | 9           | 0,937                  |
| Grup Amaçlarının Kabulü  | 4           | 0,928                  |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma   | 4           | 0,870                  |
| Bireysel İlgî Gösterme   | 4           | 0,883                  |
| <b>İş Tatmini</b>  | 15          | 0,944                  |
| Dışsal İş Tatmini  | 8           | 0,924                  |
| İçsel İş Tatmini   | 6           | 0,902                  |



## Korelasyon Analizi

Tablo 5, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulgularını göstermektedir.

Tablo 5. Korelasyon Analizi

| Değişkenler               | Ort. | Std. Sp. | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     | 8. |
|---------------------------|------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. V., İ., M. Yüksek Baş. | 3,83 | 0,77     | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| 2. Gr. Amç. K.            | 3,84 | 0,89     | ,776** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| 3. Entl. Teşvik.          | 3,77 | 0,81     | ,714** | ,663** | 1      |        |        |        |        |    |
| 4. Bireysel İlgi          | 3,82 | 0,85     | ,645** | ,625** | ,613** | 1      |        |        |        |    |
| 5. Dön. Lider.            | 3,83 | 0,72     | ,642** | ,776** | ,738** | ,801** | 1      |        |        |    |
| 6. İçsel İş T.            | 3,89 | 0,77     | ,692** | ,769** | ,811** | ,644** | ,711** | 1      |        |    |
| 7. Dışsal İş T.           | 3,81 | 0,82     | ,697** | ,620** | ,744** | ,606** | ,763** | ,743** | 1      |    |
| 8. İş Tatmini             | 3,86 | 0,74     | ,762** | ,753** | ,736** | ,671** | ,705** | ,748** | ,717** | 1  |

\*\* Pearson Korelasyonu  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Analiz bulguları incelendiğinde değişkenlerin 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

## Regresyon Analizi

Araştırmaya konu olan hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla açıklanmıştır.

İş tatmini bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Burada iş tatmini bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi - İş Tatmini

| Bağımlı Değişken:  | Std. Beta Katsayısı | P     |
|--|---------------------|-------|
| İş Tatmini   |                     |       |
| Bağımsız Değişkenler   |                     |       |
| Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | 0,862               | 0,000 |
| Grup Amaçlarının Kabulü  | 0,165               | 0,025 |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma   | 0,193               | 0,003 |
| Bireysel İlgi Gösterme   | 0,154               | 0,008 |
| Dönüştürücü Liderlik   | 0,110               | 0,000 |
| F = 44,180 R <sup>2</sup> = 0,849  |                     |       |

Tablo 6'da bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Regresyon modelinin iş tatmini üzerindeki değişimin %44'ünü açıkladığı görülmektedir.

Bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışının  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,110 beta değeri ile iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,862 beta değeri ile iş tatmini üzerinde oldukça belirgin bir anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden H<sub>2</sub> hipotezini destekleyen bir sonuçtur.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,165 beta değeri ile iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.



Entelektüel teşvikte bulunma  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,193 beta değeri ile iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel teşvikte bulunma ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_4$  hipotezi desteklenmektedir.

Bireysel ilgi gösterme  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,154 beta değeri ile iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ilgi gösterme ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_5$  hipotezi desteklenmektedir.

İçsel iş tatmini bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Burada içsel iş tatmini bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler (vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme) modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Regresyon Analizi - İçsel İş Tatmini

| <b>Bağımlı Değişken:</b><br>İçsel İş Tatmini   | <b>Std. Beta</b> | <b>P</b> |
|--|------------------|----------|
| <b>Bağımsız Değişkenler</b>  | <b>Katsayısı</b> |          |
| Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | 0,697            | 0,000    |
| Grup Amaçlarının Kabulü  | 0,103            | 0,372    |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma   | 0,328            | 0,001    |
| Bireysel İlgi Gösterme   | 0,016            | 0,856    |
| Dönüştürücü Liderlik   | 0,505            | 0,005    |
| F = 61,222 R <sup>2</sup> = 0,622  |                  |          |

Tablo 7'de bağımsız değişkenlerin içsel iş tatmini üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Regresyon modelinin iş tatmini üzerindeki değişimin %62'sini açıkladığı görülmektedir.

Bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışının  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,505 beta değeri ile içsel iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı ve içsel iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmektedir.

Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,697 beta değeri ile içsel iş tatmini üzerinde oldukça belirgin bir anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma ve içsel iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{2a}$  hipotezini destekleyen bir sonuçtur.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Bu nedenle  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Entelektüel teşvikte bulunma  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,328 beta değeri ile içsel iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel teşvikte bulunma ve içsel iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{4a}$  hipotezi desteklenmektedir.

Bireysel ilgi gösterme ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Bu nedenle  $H_{5a}$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Dışsal iş tatmini bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir. Burada dışsal iş tatmini bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.



Tablo 8. Regresyon Analizi – Dışsal İş Tatmini

| <b>Bağımlı Değişken:</b><br>Dışsal İş Tatmini  | <b>Std. Beta</b> | <b>P</b>     |
|--|------------------|--------------|
| <b>Bağımsız Değişkenler</b>  | <b>Katsayısı</b> |              |
| Vizyon, İlham Sağlama, Uygun Rol Model Olma ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | 0,892            | <b>0,000</b> |
| Grup Amaçlarının Kabulü  | 0,195            | <b>0,006</b> |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma   | 0,063            | 0,299        |
| Bireysel İlgi Gösterme   | 0,271            | <b>0,000</b> |
| Dönüştürücü Liderlik   | 0,246            | <b>0,000</b> |
| F = 59,454 R <sup>2</sup> = 0,862  |                  |              |

Tablo 8’de bağımsız değişkenlerin dışsal iş tatmini üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Regresyon modelinin dışsal iş tatmini üzerindeki değişimin %86’sını açıkladığı görülmektedir.

Bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışının  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,246 beta değeri ile dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmektedir.

Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,892 beta değeri ile dışsal iş tatmini üzerinde oldukça belirgin bir anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{2b}$  hipotezini destekleyen bir sonuçtur.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,195 beta değeri ile dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{3b}$  hipotezi desteklenmektedir.

Entelektüel teşvikte bulunma ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Bu nedenle  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmemektedir.

Bireysel ilgi gösterme  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0,271 beta değeri ile dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ilgi gösterme ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden  $H_{5b}$  hipotezi desteklenmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışı ve boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş olup, etkisi araştırılmıştır. 154 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Dönüştürücü liderlik davranışının iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Liderlin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme özelliklerinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Dönüştürücü liderlik davranışının dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Liderlin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma, grup amaçlarının kabulü ve bireysel ilgi gösterme özelliklerinin dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Ancak liderin entelektüel teşvikte bulunma özelliğinin dışsal iş tatminini etkilemediği,
- Dönüştürücü liderlik davranışının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Liderlin vizyon, ilham sağlama, uygun rol model olma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma ve entelektüel teşvikte bulunma özelliklerinin içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediği,
- Ancak liderin grup amaçlarının kabulü ve bireysel ilgi gösterme özelliklerinin içsel iş tatminini etkilemediği tespit edilmiştir.

İletişimin ve emeğin yoğun olduğu eğitim sektöründe faaliyet gösteren üniversitelerin eğitimde başarı, işgücü performansında artış ve kalitenin yükseltilmesi hedeflerine ulaşmaları insan kaynağına bağlı



olmaktadır. Liderin ileriye yönelik vizyon ve ortak amaç oluşturarak çalışanları bu amaçlar etrafında birleştirmesi iş tatminini yükseltmektedir.

Tengilimoğlu 2005 yılındaki çalışmasında, liderlik davranışlarının iş doyumu ve üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ve liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; çalışma ihtiyaçlarını belirleme, yeniliklere açık olma, çabuk karar alma, amaçların belirgin olması ve iyi çalışmaları takdir etme özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili bulunmuştur.

Dönüşümcü lider yaratıcılığı teşvik etmeli, yenilikçi olmalı, problem çözme becerilerini geliştirmelidir. Çalışanları bu konularda yönlendirerek ve teşvik ederek iş tatmininin artmasını sağlamalıdır.

Çalışanlar, sadece grup üyesi olarak değil, birey olarak görülmelidir. Lider, çalışanların kaygıları ve fikirlerini dinleyerek onlara ilgi göstermelidir. Kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunmalı ve öğrenebilecekleri bir ortam oluşturarak, onlara zaman ayırmalıdır.

Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur (Aminuddin, 1998, 170). Yöneticilerin kişisel özellikleri ile beraber kuruma yeni ve farklı bir yönetim anlayışı getirmesi, iş görenlerin sorunlarını dinleyerek ihtiyaçlarını gidermeye çalışması, değer vermesi, yüksek hedefler belirlemesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanlarda dönüştürücü liderlik algısını güçlendirirken, iş tatmin seviyelerini de yükseltmektedir (Smahir vd., 1993, 584; Hatrog vd., 1997, 20).

Dönüştürücü ve etkileşimsel lider ile çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran Berson ve Linton (2005) ise, dönüştürücü ve etkileşimsel lider özelliklerinin, çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Ancak, dönüştürücü liderin etkisinin, etkileşimsel lider özelliklerine oranla daha olumlu etkilediğini vurgulamıştır.

Bogler (2001) İsraili bir grup öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada ise, dönüştürücü liderlik özelliği gösteren müdürlerle, çalışanların etkileşimsel oranla işlerinden daha çok tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Bogler bu durumun nedenini, dönüştürücü liderlerin öğretmenlerin sahip olduğu kendi kendine, bağımsız iş yapma yetkisini maksimuma çıkardığını, bunun da iş tatminini olumlu etkilediğini belirtmektedir.

Bu çalışma yalnızca İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmaların örneklem artırılarak devlet üniversitelerinde de yapılması ve vakıf üniversiteleri ile karşılaştırmanın yapılması sonuçların genelleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve iş ahlakı gibi değişkenlerin de araştırmaya dahil edilmesi de çalışmalara derinlik kazandıracaktır düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Açıkalın, C. (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:31, s. 238-254.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, s. 1-25.
- Aminuddin, Y. (1998). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction. *Physical Educator*, 55 (4): 170-176.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* (1).
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467: 31-51.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, s. 181-217.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baycan, F.A. (1985). *Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Berson, Y. ve Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, pp. 662-683.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik* İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çetin, C. A. ve Lütfi. M. (2016). *Temel İşletmecilik*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Davis M. (2004). *Duygusal Zekânı Ölçün*. Çev. S. Silahlı, İstanbul: Alfa Yayınları.





- Demir, H. ve Okan, T. (2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*. Giresun Üniversitesi İşletme Bölümü ve KTÜ İşletme Anabilim Dalı, 19(61).
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*, 7. Basım, İstanbul.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25.
- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. ve Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*, 25, (3): 1-16.
- Hartog, D., Den, N. ve Van Muijen, V. V. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70 (1): 19-35.
- Iraz, R. ve Şimşek, G., (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Konya.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi, Erzurum.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimsel Liderlik Algısı Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:11, s. 160-177.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30: 1020-1026.
- Koroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 275 - 289.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20 (7), 365-374.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill.
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S. ve Baig, R. (2013). Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1(2), 139-144.
- Öcal, Ö., (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Rad, A. M. ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Journal of Leadership in Health Services*, 19, (2): 11-28.
- Rizi R. M., Azadi, A., Farsani, M. E. ve Aroufzadi, S. (2013). Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction Among Physical Education Organizations Employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4 (4):577-594.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.,
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(32).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, (3): 374-400.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12, (3): 79-96.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. ve Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2, (1): 24-32.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual fort he Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXII.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yusuf, A. (2002). Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Their Effects on Coaches' Job Satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(1), 1-8.