

## Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki

**Mithat TURHAN**

Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu,  
İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, Mersin. Email: mithatt@mersin.edu.tr

**İlter HELVACI**

Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu,  
İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, Mersin. Email: ilterhelvaci@gmail.com

**ÖZET:** Yapılan bu araştırma ile dönüşümcü, etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile içsel ve dışsal doyum arasındaki ilişkinin ve etkileşimin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bazı demografik faktörlerle iş doyumunu ve liderlik tarzı algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Silifke ilçe merkezinde faaliyette bulunan 100 adet banka çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmış olup kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler, Pearson Korelasyon analizi, student t testi, ANOVA, kanonik korelasyon, ve regresyon analizleri IBM SPSS 24 Demo versiyonu kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının içsel ve dışsal iş doyumunu etkileyen en önemli liderlik tarzı olduğu ve dışsal iş doyumunu üzerinde etkileşimsel liderliğin ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Serbesiyetçi Liderlik, İçsel İş Doyumu, Dışsal İş Doyumu.

**JEL Kodu:** M10, M12, L21.

---

### Relationship Between Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership, and Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction

**ABSTRACT:** This study aims to investigate the relationship and interaction between the transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and intrinsic and extrinsic job satisfaction. At the same time, the relationship between some demographic factors and job satisfaction and leadership style perception was studied. The sample group of the research is composed of 100 bank employees who are active in the district center of Silifke. In the scope of the study, survey method was used for data collection and convenience sampling method has been applied in the study. Statistical methods used in this research can be summarized as Pearson Correlation test, Student t test one way ANOVA, canonical correlations tests and regression analyses which were performed by using IBM SPSS 24 Demo Version. As a result of the research, it has been determined that the transformational leadership perception is the most important leadership style affecting intrinsic and extrinsic job satisfaction and that transactional leadership and laissez-faire leadership styles are not effective on extrinsic job satisfaction.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire Leadership, Intrinsic, Extrinsic Job Satisfaction.

**JEL Code:** M10, M12, L21

---

#### 1.Giriş

İşletmelerde çalışanların ortaya konulmuş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak bir araya getirilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik tarzı büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin etkin ve verimli şekilde faaliyetlerin devamından sorumlu olan olan yöneticilerin işletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakları değişik kullanım alanları arasında en iyi

şekilde dağıtımına tabi tutabilecek bilgiye, nitelikli insan gücünü çalışmaya isteklendirecek ve onları içten gelen bir istek ile çalışmaya yönlendirecek unsurları bulma ve uygulama becerisine sahip kişiler arasından seçilmesi büyük önem arz etmektedir. Özellikle günümüz rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için en önde yer alan kayağı iyi şekilde eğitilmiş ve motive olmuş, yaptığı işten doyum duygusunu elde eden insan kaynağıdır. Çalışanlar geçimlerini sağlayacak yeterlilikte ücret kazanma ve devamında da beklentilerine uygun terfi fırsatlarını, sorumluk elde etme ve başarıma hissini yaşama gibi nedenler ve diğer kazanımları elde etmek için işletmelerde çalışmaya başlamakta, emeklerini ortaya koymakta ve belirtilen bu kazanımlara sahip olmayı beklemektedirler. İşletmeler de çalışanlarına sağlayacağı imkânlar doğrultusunda çalışanlarının belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılmasında yüksek performans göstermelerini bekler. Bu çerçevede çalışanların çabalarını örgütsel amaçlarla bütünleştirme becerisini gösteren yöneticilerin varlığıyla çalışanların arzu ve isteklerine ulaşmaları sağlanarak yaptıkları işten doyum almaları sağlanırken aynı zamanda örgütsel amaçlarında etkin şekilde gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

## **2. Teorik Çerçeve**

### **2.1. Liderlik**

İşletmelerin başarısının temelinde sahip olunan insan kaynağının ortaya koyacağı çaba gelmektedir. Bu noktada ulaşılması amaçlanan çıktılarda elde edilmesinde sergilenen gayret ve performansın belirleyicisi durumunda bulunan kişi liderdir. Lider belirlenmiş olan hedeflere ya da vizyona başarılı şekilde ulaşılmasına yönelik olarak grupları etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 347: 1997). Lider kişilerin davranışlarını etkileyerek vermiş olduğu emir ve talimatlarla hem kişilerin hem de örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır. Örgüt üyelerinin belirlenmiş bir vizyon etrafında bir araya getirilmesi ve zorlukların üstesinden gelinmesini sağlayacak olan lider takipçilerine bir yol çizer ve onları hedeflenen amaçlara ulaştırma yönünde onlara esin kaynağı olur (Şimşek, 197: 2010).

1980'li yıllardan günümüze gelindiğinde ise toplam kalite anlayışı, çağdaş yönetim teknikleri ve kavramlarının ortaya çıkmasına neden olan küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi, insanların beklentilerinin artmasıyla dönüşümcü (transformational) ve etkileşimsel (transactional) liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Taşkıran, 2011: 49). Ortaya konan bu liderlik yaklaşımlarının temelinde dönüşüm, kendi kendini geliştirme, güçlendirme kavramları yatmaktadır. Liderlerin takipçilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Liderlerin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili olarak öne çıkan bir diğer liderlik tarzı serbesiyetçi liderlik tarzıdır.

#### **2.1.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk ortaya atan Downton'dur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının liderlik yaklaşımı olarak ortaya konulmasını sağlayan kişi ise politik sosyolog James Mac Gregor Burs tarafından liderlik başlığıyla sunduğu çalışmayla ortaya çıkmıştır (Northouse, 2010:173). Dönüşümcü liderler takipçilerine olağanüstü çıktılara ulaşılması konusunda onlara esin kaynağı olan, onları teşvik eden ve bu süreçte kendi liderlik kapasitelerini geliştiren kişiler olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri arasında şunlar yer almaktadır: Örgüt üyelerince paylaşılan vizyonun yaratılması, ilişkileri geliştirme ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olunması, paylaşılan örgüt kültürünün oluşturulması, takipçilere gelişme fırsatlarının verilmesi ve takipçilere saygı ve güven duygusunu hissettirerek arzulanan sonuçlara ulaşmak (Ataman, 2001: 470).

Dönüşümcü liderliğin sahip olduğu özelliklerle çalışanların yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılması ve kendilerine olan güvenlerinin arttırılması ve motive edilmeleri sağlanmaktadır (Wright vd., 1996:232). Böylelikle çalışanlar, görevlerinin önemini daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değer birlikteliği sağlanmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüşümcü liderdir (Wright vd, 1996: 232). Dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğin üzerine kurulduğu ve etkileşimsel liderliği tamamlayıcı özellik gösterdiği bu nedenden ötürü de çalışanlarda daha fazla doyum yaratan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu ileri sürülmektedir (Bass, 1999: 11; Judge ve Piccolo, 2004: 760-762). Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ile katılımcı bir karar mekanizmasının işletildiği,

iletişimin çok yönlü sağlandığı, bireysel ihtiyaçlara duyarlı olduğu bir liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır.

### **2.1.2.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı**

Burns etkileşimci liderliğin lider ve takipçisi arasındaki değişimi temel aldığı takipçilerin liderin isteklerini yerine getirmek suretiyle prestij ve ücret kazanımı elde ettiklerini ifade etmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Burns ayrıca etkileşimci liderliğin diğer liderlik modellerinin toplamını yansıtacak bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade etmektedir. Buna örnek olarak da politikacıların seçimlerde oy almak için seçmenlerine vergi konulmayacağına ilişkin vaatleri, bir işletmede çalışanların belirtilen hedeflere ulaşılması halinde terfi ya da ikramiye vaadi etkileşimci liderlik yaklaşımına örnek vermektedir (Northouse, 2010: 172).

Etkileşimci liderliğin taraflar arasındaki değişim boyutu pek çok organizasyonda ve pek çok düzeyde görülebilmektedir (Northouse, 2010: 172). Etkileşimci lider astlarını tanır, onlardan ne beklediğini bilir ve kendisinden ne beklediğinden haberdardır. Bu nedenle astlarının güvenini kazanmak suretiyle gereksinimlerinin fazlasıyla karşılanacağı beklentisini yaratarak onların hedefe ulaşmalarında özendirici durumundadır (Başaran, 2000: 34). Böylelikle lider ve takipçileri arasında anlaşma ve uyumda sağlanmış olacaktır (Budak ve Budak, 2004: 424). Etkileşimci liderlikte mevcut durumun korunması ve devam ettirilmesi durumu söz konusu olup takipçilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri dâhilinde kendilerine sağlanan ödüllerin edinimine dayalı bir değişim süreci şeklinde yapıya sahiptir (Taşkıran, 2011: 58). Dolayısıyla burada öne çıkan husus öncelikli olarak liderin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi ve ardından çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

### **2.1.3.Serbesiyetçi Liderlik Tarzı**

Tam serbestlik yönetim tarzında yönlendirmede lider çalışanına müdahalede bulunmaz, bir çeşit liderin olmadığı liderlik yapılmaktan kaçınılan bir yönetim tarzını ifade etmektedir. İhtiyaç halinde harekete geçmede liderin kararsızlığı ön plana çıkmaktadır (Judge and Piccolo, 2004: 756). Lider sorumluluklarından çekilir, karar vermeyi erteler, geri bildirimde bulunmaz ve takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çok az çaba gösterir. Takipçileri ile arasında bir değişim ya da takipçilerinin gelişimini sağlayacak bir çaba söz konusu olmayıp (Northouse, 2010: 172-182) kendisine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda yokluğu hissedilmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 756). Tam serbestlik sağlayan liderlik yaklaşımı ile birlikte kaynakların kullandırılması ve yönetsel faaliyetlerin çalışanlarca yürütüldüğü ve lider durumunda bulunan kişinin yetki kullanımından kaçındığı aslında liderin etkin bir şekilde bulunmadığı, inisiyatifin ve sorumluluğun çalışanlara verildiği bir durum söz konusudur. Tam serbesiyet tanıyan liderlik tarzı yöneticinin otorite kullanımını ortada kaldırmaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir liderlik yaklaşımı çalışanları belirlenmiş ortak amaçlar etrafında toplama ve onları belirlenmiş hedeflere yönlendirmekten uzak kalmaktadır. Bu durum ise her bir çalışanın kendince belirlediği birbiriyle karşıtlık oluşturacak amaçlar belirlemelerine neden olur (Eren, 2010: 464). Bu durum ise bireysel ve örgütsel amaçlar arasında rekabete neden olacak ve birim performansının azalmasına neden olacaktır. Nitekim Bass serbesiyetçi liderlik tarzının çalışanların performanslarının ve çabalarının bu liderlik tarzından olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir (aktaran Benibol, 2015: 43).

## **2.2. İçsel ve Dışsal İş Doyumu**

İş doyumu kavramının, güdülenme kavramıyla yakından ilgili olduğu ifade edilmektedir. Ancak güdülenmenin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doyumu, işe bağlı olarak memnun olunmasını ifade etmektedir (Özdayı, 1990, 40). Tanım olarak, iş doyumu kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terim (Hoş ve Oksay, 2015: 8) olup insanların yaptıkları işlerden hoşlanma derecesini yansıtmaktadır. Bazı insanları yaptıkları işi zevkle yaparak bunu hayatlarının önemli bir parçası olarak görür ve ona değer verir ancak bazıları da yaptıkları işten hoşlanmaz ve yapmak zorunda oldukları için işlerini yapmaya devam ederler. Çalışan memnuniyeti kavramıyla bir tutulan iş doyumu temel olarak çalışanların iş yerinden duydukları hoşnutsuzluk olarak ifade edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 8).

İş doyumunun incelenmesine yönelik olarak oldukça fazla sayıda teori bulunmakta olup iş doyumu ile ilgili teoriler motivasyon ilişkisine göre değerlendirilmiş olup insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle iş doyumu kapsam teorileri altında değerlendirilmiştir (Köroğlu, 2012: 277). Örgüt psikolojisi kapsamında iş doyumunun çalışanların güdülenme düzeylerine dayalı olarak

açıklanması yaygın olup çalışanların güdülenme düzeylerinin artmasıyla iş doyumlarının artacağı ifade edilmektedir. İş doyumunda bireylerin güdülenme düzeylerinin etkisini öne çıkaran teoriler arasında Herzberg'in güdülenme-hijyen teorisi ön planda bulunmaktadır (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007: 32). Herzberg'in teorisine göre çalışanları işyerlerinde mutsuz eden, işten ayrılmasına veya doyumumsuzluğuna neden olan unsurlar hijyen (dışsal) faktörler olarak tanımlanmaktadır. Hijyen (dışsal) faktörler olarak ifade edilen unsurlar şunlardır; yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, ücret düzeyinin ve artışlarının yetersiz oluşu, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin kötü olması ve çalışanın kişisel yaşamına gereke saygının gösterilmemesi. Diğer taraftan işyerinde çalışanları mutlu eden, işyerine bağlayan ve doyum sağlayan unsurlar ise motive edici (içsel) faktörler olarak tanımlanmaktadır. Motive edici faktörler (İçsel faktörler) ise; bir işi başarılı şekilde tamamlamanın verdiği mutluluk işyerinde başarılarıyla tanınma, takdir edime ve ödüllendirilme, yetenek ve bilgilerine göre bir işte çalışma, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi imkânlarına sahip olma, işinde kendisini geliştirme imkânına sahip olma olarak ifade edilmektedir (Eren, 2010: 514).

### **3. Liderlik, İş Doyumu ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki**

Liderler çalışanlarını, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylelikle çalışanlar, görevlerinin önemini daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Wright vd, 1996: 232). 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları tarafından grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre en etkili liderlerin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları tespit edilmiştir (Luthans, 1981: 417). Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerinde karşılıklı saygı ve astlarının duygu ve düşüncelerini anlaması ve onlara değer verdiği hissini yaratması çalışanların yaptıkları işlerde doyum duymalarını sağlayabilecektir. Aynı şekilde çalışanların işleri yaparken nasıl yapılacağı ve performanslarının ne şekilde değerlendirileceği ile ilgili kaygılarının ortadan kaldırılması ve tüm bu unsurların yöneticiler tarafından açık şekilde çalışanlara iletilmesi iş doyumunun yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır (Knight ve diğerleri, 2004: 1165). Takipçilerinin gelişimlerinde yardımcı olan ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vererek onları güçlendiren liderler hem amaç ve hedefleri bireylerin, grubun ve tüm organizasyonun amaç ve hedefleri şeklinde olacak şekilde sıralayan bir duruş sergilemekte (Bass ve Riggio, 2006: 3) hem de çalışanların doyum duygularını ve birim performansını arttırmaktadır (Barling, Slater ve Kelloway, 2000: 157). Judge ve Piccolo (2004) tarafından 247 adet makale ve 34 adet doktora tezinin dahil edilerek yapılan meta analiz çalışmasında; örgütün ve de çalışanların iş doyumlarının artmasında ve performanslarının artmasında dönüşümcü liderlik tarzının büyük etkisi olduğu, etkileşimsel liderlik ile iş doyumunu arasında yeterli korelasyonun olmadığı ve serbesiyetçi liderlik tarzının da iş doyumunu ile güçlü ve negatif yönde korelasyona sahip olduğu ortaya konulmuştur (s:760) . Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve çalışan odaklı anlayış sergileyen yöneticilerin, iş odaklı anlayışa sahip olan yöneticilere göre daha yüksek iş doyumunu sağladığı ifade edilebilir.

Diğer taraftan liderlik tarzı algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin varlığı da araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Toker tarafından (2007) yapılan araştırmada yüksek yaş grubunda bulunan çalışanları daha genç yaş grubunda bulunanlardan daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları ortaya konuşmuştur. Aynı çalışmada medeni durum ve cinsiyet açısından bir farklılık tespit edilememiştir. Aynı çalışmada eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu ve lise mezunlarının üniversite mezunlarından daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir (s:101).

Arabacı (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise iş gören odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur (s: 75). Aynı çalışmada liderlik tarzı algısının yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan medeni durumun da liderlik tarzı algısını farklılaştırmadığı aynı çalışmada tespit edilmiştir (Arabacı, 2012: 76). Sökmen ve Boylu (2009) tarafından yapılan çalışma sonuçlarında da eğitim düzeyinin liderlik algılarını farklılaştırdığı ortaya konulmuştur (s:2390-2391).

Demografik faktörler ile liderlik tarzı algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi Beynin belirli bir cinsiyetin gelişmesini farklılaştırdığı ve bu kapsamda erkek ve kadınların davranış ve tutum farklılaşmalarını sağladığı ileri sürülmekte olup bu durum hormonal etkilere bağlanmaktadır. Bu farklılıkların, kadınların ve erkeklerin olguları başka türlü algılamalarına ve farklı şekilde tepki vermelerine neden olduğu ileri sürülmektedir (aktaran Ersoy, 2009: 212). Dolayısıyla bu durumun erkek ve kadınların liderlik tarzı algılamalarında ve iş doyumunu ile ilgili algılarında farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Çalışma hayatına yeni başlamış kariyerinin başlangıcında bulunan ve yaşça küçük kişilerin, yapılan işle ilgili tecrübesi ve bilgisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla görev aldığı işi etkin şekilde yapabilmesi için işe alışmasını sağlayacak, ihtiyaçlarına duyarlı ve gelişimine yardımcı olacak şekilde davranılması gerekmektedir. Aynı şekilde yaş artışı ile birlikte tecrübe kazanan çalışanlarında terfi, gelişimlerine imkân verilmesi ve diğer kazanımlara dayalı ihtiyaçlarına odaklı yöneticileri görmek istemeleri olasıdır. Dolayısıyla yaşın liderlik tarzı algısında ve iş doyumunu algısında farklılık yaratacağı beklenebilir.

Evli çalışanların işyerlerinde ve ev hayatlarında bekâr çalışanlara göre daha fazla sorumluluk üstlenmeleri söz konusudur. Bu nedenle evli çalışanların üzerlerindeki yükün bir miktarda olsa azaltılması için yöneticiler tarafından daha çok çalışanın ihtiyaçlarına odaklı liderlik tarzlarının gösterilebileceği düşünülebilir. Bu durumun da evli çalışanların liderlik tarzı algılarını ve iş doyumlarını farklılaştırabileceği ileri sürülebilir.

Eğitim seviyesi açısından ise eğitim düzeyinin artmasıyla kişiyi dikkate alan ve onun verilen kararlarda söz sahibi olmasını sağlayacak liderlik tarzlarını tercih edeceği düşünülmektedir. Bunun yanında deneyimin ve eğitim düzeyinin artması ile birlikte iş görenlere yöneticileri tarafından daha fazla saygı gösterilmesi ve fikirlerine daha fazla önem verilmesi olasıdır. Bu açıdan eğitim seviyesinin liderlik tarzı algısını ve iş doyumlarını farklılaştıracağı ifade edilebilir.

#### **4.Araştırma Yöntemi**

##### **4.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Silifke ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil olan. Çalışma kapsamında veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmış olup kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada 175 kişi üzerinde uygulama gerçekleştirilmiş ancak 125 adet anketin geri dönüşümü sağlanabilmiştir. Bunlardan 100 adedi analize tabi tutulmuş geri kalan 25 adedi ise veri eksiklikleri nedeniyle analize uygun görülmemiştir.

##### **4.2. Verilerin Toplanması**

Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmakta olup anketin ilk kısmındaki bölümde katılımcıların bireysel özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve gelir düzeyi) yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan ve Akdoğan (2002) tarafından uyarlaması yapılan 36 sorudan oluşan çok faktörlü liderlik ölçeğinden (MLQ) yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise Türkiye'deki uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmış olan 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği uygulanmıştır. Liderlik algısı ve iş doyumunu ölçeklerine ilişkin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; 0,917 ve 0,854 olarak tespit edilmiş olup çalışmada kullanılan ölçek sonuçları yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptirler (Akgül ve Çevik, 2003:435-436). Elde edilen veriler, kanonik korelasyon, Pearson Korelasyon, Student t testi, ANOVA, ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiş olup analizler IBM SPSS 24 Demo versiyonu kullanılarak yapılmıştır. Bu çerçevede liderlik tarzı ile iş doyumunu ve demografik faktörler arasındaki ilişkinin incelenmesinde aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması yapılacaktır.

H1: Demografik değişkenler ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Demografik değişkenler ile liderlik tarzı algıları arasında anlamlı ilişki vardır

H3: Liderlik tarzı algısı ile içsel ve dışsal iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4:Liderlik tarzı algısı içsel iş doyumunu etkilemektedir

H5: Liderlik tarzı algısı dışsal iş doyumunu etkilemektedir

Araştırmada verilere ilişkin aritmetik ortalamaların ve korelasyon katsayılarının yorumlanmasında aşağıda yer alan Tablo 1.'de aritmetik ve korelasyon katsayı aralıkları dikkate alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur (Özdamar, 2003: 32).

**Tablo 1. Korelasyon Katsayıları ve Aritmetik Ortalama ve Değerleri**

Korelasyon Katsayıları	Değer	Aritmetik ortalamalar	Değer
Çok Düşük İlişki	0,00 – 0,20	Çok Düşük	1-1,79
Düşük İlişki	0,21 – 0,40	Düşük	1,80-2,59
Orta Düzeyde İlişki	0,41 – 0,60	Orta	2,60-3,39
Yüksek Düzeyde İlişki	0,61 – 0,80	Yüksek	3,40-4,19
Çok Yüksek İlişki	0,81 – 1,00	Çok Yüksek	4,20-5,00

### 5.Araştırma Bulguları

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan bireylerin bireysel özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 2’de sunulmuştur

**Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri**

		Sayı	% Sayı
Cinsiyet	Erkek	52	52,0%
	Kadın	48	48,0%
Medeni Hal	Evli	25	25,0%
	Bekâr	75	75,0%
Yaş	25 ve altı	39	39,0%
	26-40 arası	46	46,0%
	41 ve üstü	15	15,0%
Eğitim Durumu	Lise	10	10,0%
	Ön Lisans	40	40,0%
	Lisans	50	50,0%

Tablo 2.’deki bulgulara göre, araştırmaya katılanların %52’si erkek, %75’i bekâr, % 46’sı 26- 40 yaş grubu, %50’si ön lisans mezunu olan bireylerdir.

**Tablo 3. Liderlik Algısı Alt Boyutlarına Ait Tanıtıcı İstatistikler**

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	100	2,99	,81
Etkileşimsel Liderlik	100	3,08	,46
Serbesiyetçi Liderlik	100	3,27	,84

Tablo 3’te görüleceği üzere çalışanların en yüksek liderlik algısı puanına sahip liderlik tarzı (3,27±0,84) serbesiyetçi liderlik olarak gözlemlenmiştir. İkinci sırada etkileşimsel liderlik algısı (3,08±0,46) ve en düşük puan dönüşümcü liderlik algısı (2,99±0,81) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. İş Doyumu Alt Boyutlarına Ait Tanıtıcı İstatistikler**

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Doyum	100	3,16	,78
Dışsal Doyum	100	3,16	,73

Tablo 4’te görüleceği üzere içsel ve dışsal doyum düzeyleri birbirine eşittir. İçsel doyum (3,16±0,78), dışsal doyum (3,16±0,73).

Aşağıda yer alan Tablo 5.’te görüleceği üzere demografik değişkenler ile liderlik tarzı algılarının karşılaştırması sonuçlarına göre cinsiyet ile liderlik algısı arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Yaş ile Liderlik Algısı puanları karşılaştırmasında ise Dönüşümcü Liderlik Algısının çalışanların yaşlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Bu kapsamda hangi yaş grubunda farklılığın olduğunu söylemek için ANOVA arkası yapılan Post-Hoc LSD testi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 5. Demografik Değişkenler İle Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırması**

		Dönüşümcü Liderlik				Etkileşimsel Liderlik			Serbesiyetçi Liderlik		
		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Cinsiyet	erkek	52	2,96	,71	0,766	3,07	,44	0,749	3,19	,82	0,366
	kadın	48	3,01	,92		3,10	,49		3,35	,87	
Yaş	25 ve Altı	39	3,32	,86	0,002	3,20	,41	0,133	3,40	,98	0,141
	26-40	46	2,83	,73		3,02	,47		3,27	,71	
	41 ve Yukarısı	15	2,61	,60		2,97	,53		2,89	,77	
Medeni Durum	evli	25	3,09	,93	0,165	3,12	,51	0,350	3,18	,94	0,322
	bekar	75	3,00	,76		3,12	,41		3,38	,78	
Eğitim Durumu	lise	10	2,68	,62	0,048	2,94	,48		3,20	,94	0,975
	önlisans	40	2,92	,91		3,18	,43		3,31	,85	
	lisans/lisansüstü	50	3,17	,78		3,08	,49		3,25	,85	

**Tablo 6- Çoklu Karşılaştırmalar LSD**

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
25 ve Altı	26-40	,49261	,004
	41 ve Yukarısı	,70931	,003
26-40	41 ve Yukarısı	,21670	,345

25 ve daha küçük yaşta bireylerin dönüşümcü liderlik algısı düzeyleri, 26-40 yaş grubu ile; 41 ve daha büyük yaşta bireylerin Liderlik Algısı Düzeylerinden istatistik önemli derecede daha yüksek bulunmuştur (sırasıyla p=0,004; p=0,003).

Medeni durum ile liderlik algılamaları arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim Durumu ile Liderlik Algısı puanları karşılaştırmasında ise Dönüşümcü Liderlik tarzı algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA arkası yapılan Post-Hoc TukeyHSD testi sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7 –Çoklu Karşılaştırmalar**

Tukey HSD

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
lise	önlisans	-,24069	,361
	lisans/lisansüstü	-,49231	,049
önlisans	lisans/lisansüstü	-,25161	,168

Lise ve lisans/lisansüstü mezunu bireyleri arasında İçsel Dönüşümcü Liderlik algı düzeyleri açısından istatistik önemli farklılık tespit edilmiştir (p=0,049). Dolayısıyla lisans/lisansüstü mezunların lise mezunlarına göre dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir.

Aşağıda yer alan Tablo 8’de ise demografik değişkenler ile iş doyumunun karşılaştırılması sonuçları yer almaktadır. Karşılaştırma sonuçlarına göre, Cinsiyet değişkeninde, erkek ve kadın bireylerin içsel ve dışsal doyum alt boyut puanları hemen hemen birbirine eşittir ve aralarındaki puan farkı istatistik önem taşımamaktadır. (Sırasıyla 3,16±0,75 ve 3,15±0,82; p =0,935) (sırasıyla 3,15±0,62 ve 3,17±0,84; p =0,931).

**Tablo 8. Demografik Değişkenler İle İş Doyumunun Karşılaştırılması**

		İçsel Doyum			P değeri	Dışsal Doyum			P değeri
		Sayı	Ortalama	Standart Sapma		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	
Cinsiyet	erkek	52	3,16	,75	0,935	52	3,15	,62	0,931
	kadın	48	3,15	,82		48	3,17	,84	
Yaş	25 ve Altı	39	3,43	,88	0,018	39	3,37	,86	0,043
	26-40	46	3,00	,69		46	3,03	,62	
	41 ve Yukarısı	15	2,93	,56		15	2,99	,57	
Medeni Durum	evli	25	3,18	,96	0,897	25	3,18	,88	0,328
	bekar	75	3,16	,75		68	3,19	,68	
Eğitim Durumu	lise	10	2,80	,69	P<0,001	13	2,90	,68	0,357
	önlisans	40	3,01	,87		31	3,16	,78	
	lisans/lisansüstü	50	3,45	,60		50	3,26	,67	

Yaş ile iş doyum puanları karşılaştırmasında iş doyum alt boyut puanları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEYHSD test sonuçları aşağıda yer alan Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9-Çoklu Karşılaştırmalar**

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
İçsel_Doyum	25 ve Altı	26-40	,43124	,028
		41 ve Yukarısı	,49790	,042
	26-40	41 ve Yukarısı	,06667	,953
Dışsal_Doyum	25 ve Altı	26-40	,33940	,047
		41 ve Yukarısı	,38063	,193
	26-40	41 ve Yukarısı	,04122	,980

Yaş grupları arasında, içsel Doyum açısından yapılan karşılaştırmada, 25 yaş ve daha küçük olan yaş grubundaki bireylerin içsel doyum düzeylerinin, 26-40 yaş grubu ile 41 ve yukarısı yaş grubu bireylerden istatistik anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu (sırasıyla p=0,028; p=0,042), 26-40 ile 41 ve yukarısı yaş grupları arasında ise iş doyum düzeyleri açısından istatistik önemli farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (p=0,953).

Yaş grupları arasında, Dışsal Doyum açısından yapılan karşılaştırmada ise 25 ve daha küçük olan yaş grubundaki bireylerin içsel doyum düzeylerinin, 26-40 yaş grubu bireylerden istatistik anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu (0,047) tespit edilmiş, diğer karşılaştırmalarda istatistik önemli sonuca rastlanmamıştır. Medeni Durum değişkeninde, evli, bekar ve bireylerin içsel ve dışsal doyum alt boyut puanları hemen hemen birbirine eşittir ve aralarındaki puan farkı istatistik önem taşımamaktadır.

Eğitim Durumu ile iş doyum puanları karşılaştırmasında eğitim değişkeninin içsel iş doyumunu farklılaştırdığı tespit edilmiş olup farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEYHSD test sonuçları aşağıda yer alan Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10-Çoklu Karşılaştırmalar**

Tukey HSD

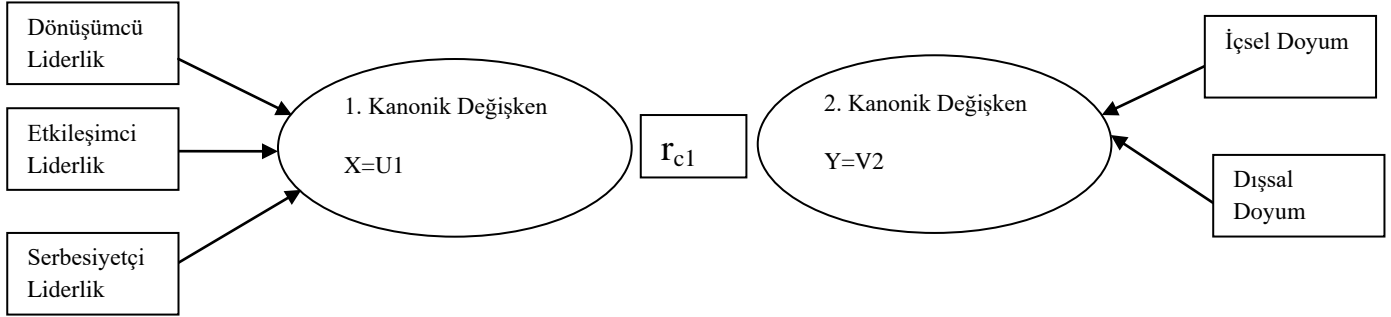
(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Lise	Ön lisans	-,21746	,790
	Lisans/Lisansüstü	-,65734	,019
Ön lisans	Lisans/Lisansüstü	-,43988	,039



Yapılan analiz neticesinde lise ve ön lisans mezunlarının lisans/lisansüstü mezunlara göre daha düşük içsel iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Liderlik algısı ve iş doyum ölçeklerine ait alt boyutların setler halinde birbirleriyle olan korelasyonlarını değerlendirmek amacıyla Kanonik Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizle çok sayıda ikili korelasyon karşılaştırmalarından doğabilecek alfa hatalarındaki artışı önlenmektedir. Bu kapsamda yapılan analize ait bilgiler aşağıda yer alan Şekil 1’de ve Tablo 11’de sunulmaktadır.

**Şekil 1. Kanonik Korelasyon Tablosu**



**Tablo 11. Kanonik Korelasyon Setleri**

	Değer
Küme 1 Değişkenleri	<i>Dönüşümcü Liderlik</i> <i>Etkileşimci Liderlik</i> <i>Serbesiyetçi Liderlik</i>
Küme 2 Değişkenleri	<i>İçsel Doyum</i> <i>Dışsal Doyum</i>
Ortalanmış Veri seti	<i>Yok</i>
Puanlama Dizilimi	<i>Yok</i>
Puanlamada Kullanılan Korelasyonlar	2

Yapılan kanonik korelasyon analizinde her bir uygulama ölçeği (liderlik algısı ve İş doyumunu) birer set olarak ele alınmış ve dolayısıyla 2 tane kanonik set oluşmuştur. Tablo 11’de birinci ve ikinci kanonik setlerde kullanılan ölçek alt boyutları yer almaktadır.

**Tablo 12. Liderlik Algısı ile İş Doyumuna Ait İlişkinin Değerlendirilmesi Kanonik Korelasyon Tablosu**

**Kanonik Korelasyon**

	Korelasyon	Öz değerler	Wilks İstatistiği	F	Num D.F	Denom D.F.	P değeri
1	,788	1,636	,296	26,557	6,000	190,000	,000
2	,469	,283	,780	.	.	.	.

Liderlik algısı ve iş doyum ölçeklerine ait alt boyutların setler halinde birbirleriyle olan korelasyonlarını değerlendirmek amacıyla yapılan kanonik korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayıları incelendiğinde Tablo 12’de görüleceği üzere birinci kanonik korelasyon kümesi korelasyonunun 0,788 ortak varyansın %62’sini (kanonik korelasyon kümesi korelasyonunun karesi alınarak hesaplanmaktadır) açıkladığı ve bu setler arası korelasyonun istatistik önem taşıdığı ( $p < 0,001$ ) gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak liderlik algısı alt boyutlarının, iş doyumunu alt boyutlarındaki değişimi açıklamada %62 lik bir payı olduğu söylenebilir geri kalan %38’lik kısım için farklı değişkenlerin ele alınması gerekmektedir.

**Tablo -13 Liderlik Algısı ve İş Doyumu Alt Boyutlarına Ait Pearson Korelasyon Karşılaştırması**  
**Korelasyonlar<sup>a</sup>**

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum
Dönüşümcü_Liderlik	Pearson Korelasyon	,679	,739
	Sig. (çift yönlü)	,000	,000
Etkileşimci_Liderlik	Pearson Korelasyon	,198	,490
	Sig. (çift yönlü)	,049	,000
Serbesiyetçi Liderlik	Pearson Korelasyonu	,056	,102
	Sig. (çift yönlü)	,579	,311

a. Listesel N=100

Tablo 13'te de görüleceği üzere Dönüşümcü Liderlik ve içsel doyum arasında pozitif yönlü, yüksek doğrusalılıkta ve istatistik anlamlı bir korelasyon ( $r=0,679$ ;  $p<0,001$ ), dönüşümcü liderlik ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü, yüksek doğrusalılıkta ve istatistik anlamlı bir korelasyon ( $r=0,739$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan etkileşimci liderlik ve içsel doyum arasında pozitif yönlü, düşük doğrusalılık içeren ve istatistik anlamlı bir korelasyon ( $r=0,198$ ;  $p=0,049$ ), etkileşimci liderlik ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusalılık içeren ve istatistik anlamlı bir korelasyon ( $r=0,490$ ;  $p<0,001$ ) olduğu belirlenmiştir.

Serbesiyetçi liderlik ve içsel doyum arasında pozitif yönlü, doğrusalılık içermeyen ve istatistik anlamlı olmayan bir korelasyon ( $r=0,056$ ;  $p<0,579$ ), serbesiyetçi liderlik ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü, doğrusalılık içeren ancak istatistik anlamlı olmayan bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,102$ ;  $p=0,311$ ).

**Tablo 14. İçsel İş Doyumu Boyutunu Tahminlemeye Yarayan Liderlik Algısı Regresyon Modeli**  
**Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin St. Hatası
1	,760 <sup>a</sup>	,578	,565	,51517

a. Yordayıcı: (Sabit), Serbesiyetçi\_Liderlik, Dönüşümcü\_Liderlik, Etkileşimsel\_Liderlik

Tablo 14'de görüleceği üzere içsel doyum ve liderlik algısı alt boyutları (Dönüşümcü, Etkileşimsel, Serbesiyetçi) arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,760$ ) ve Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,578$ ) yüksek seviyede gözlemlenmiştir. Üç Liderlik Algısı alt boyutu içsel doyumdaki değişimin %57,8 lik kısmını açıklayabilmektedir.

**Tablo 15. Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,295	,358		6,410	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,942	,085	,976	11,073	,000
	Etkileşimsel Liderlik	-,812	,158	-,483	-5,134	,000
	Serbesiyetçi Liderlik	,169	,068	,183	2,500	,014

a. Bağımlı Değişken: İçsel\_Doyum

Tablo 15'te liderlik algısı alt boyutlarına ait regresyon katsayıları incelendiğinde, hepsinin İçsel Tahmin puanlarını tahminlemede istatistik öneme sahip olduğu gözlemlenmekte ancak etkileşimsel liderliğin içsel iş doyumunu azaltıcı etkisinin olduğu görülmektedir. İçsel doyum üzerindeki en büyük etkiyi dönüşümcü liderlik tarzının yarattığı görülmektedir.

Aşağıdaki yer alan Tablo 16'da, Modeldeki Bağımsız değişkenlerin (Liderlik Algısı Alt Boyutları) bağımlı değişkeni (İçsel doyum) tahminleme payları yüzde olarak belirtilmiştir.

**Tablo 16. Liderlik Alt Boyutlarının Tahmin Modelindeki Payları**

Alt boyutlar	Önemlilik
Serbesiyetçi_Liderlik	0,0467
İşlemsel_Liderlik	0,1533
Dönüşümcü_Liderlik	0,8000

Tabloya 16’da görüleceği üzere modeldeki en yüksek pay Dönüşümcü Liderlik Algısına aittir (0,80).Diğer bir ifadeyle içsel iş doyumunu üzerindeki en büyük etkiyi dönüşümcü liderlik yapmaktadır.

**Tablo 17. Dışsal İş Doyumu Boyutunu Tahminlemeye Yarayan Liderlik Algısı Regresyon Modeli Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin St. Hatası
1	,742 <sup>a</sup>	,551	,537	,49643

a. Yordayıcı: (Sabit), Serbesiyetçi\_Liderlik, Dönüşümcü\_Liderlik, Etkileşimci\_Liderlik

Tablo 17’de Dışsal iş doyumunu ve liderlik algısı alt boyutları (dönüşümcü, etkileşimsel, serbesiyetçi) arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,742$ ) ve determinasyon katsayısı ( $R^2=0,551$ ) yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Üç liderlik algısı alt boyutu içsel doyumdaki değişimin %55,1 lik kısmını açıklayabilmektedir.

**Tablo 18. Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,976	,345		2,830	,006
	Dönüşümcü Liderlik	,663	,082	,735	8,085	,000
	Etkileşimsel Liderlik	,003	,152	,002	,018	,986
	Serbesiyetçi Liderlik	,060	,065	,069	,919	,360

a. Bağımlı Değişken: Dışsal\_Doyum

Yukarıda yer alan Tablo 18’de Liderlik Algısı alt boyutlarına ait regresyon katsayıları incelendiğinde, Sadece Dönüşümcü Liderlik puanlarının Dışsal Tahmin puanlarını tahminlemede istatistik öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir ( $p<0,001$ ). Bu durumda modele sadece Dönüşümcü Liderliğin alınması daha doğru olacaktır. Aşağıda yer alan Tablo 19’da dönüşümcü liderliğin dışsal iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon model özeti görülmektedir.

**Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve Dışsal İş Doyumu Regresyon modeli Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin St. Hatası
1	,739 <sup>a</sup>	,546	,542	,49399

a. Yordayıcı: (Sabit), Dönüşümcü\_Liderlik

Tablo 20’de Dışsal doyum ve Dönüşümcü Liderlik Algısı puanları arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,739$ ) ve Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,546$ ) yüksek seviyede gözlemlenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Alt boyutu Dışsal doyumdaki değişimin %54,6’lık kısmını açıklayabilmekte olup etkileşimsel ve serbesiyetçi liderliğin dışsal iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 20. Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,169	,190	6,159	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,667	,061	,739	,000

Yapılan analizler sonucu:

H1: Demografik değişkenler ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi yaş ve eğitim durumu açısından kabul edilirken cinsiyet ve medeni durum açısından reddedilmiştir

H2: Demografik değişkenler ile liderlik tarzı algıları arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi yaş ve eğitim durumu açısından kabul edilirken, cinsiyet ve medeni durum açısından reddedilmiştir.

H3: Liderlik tarzı algısı ile içsel ve dışsal iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4:Liderlik tarzı algısı içsel iş doyumunu etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir.

H5: Liderlik tarzı algısı dışsal iş doyumunu etkilemektedir hipotezi kısmen kabul edilmiş olup dışsal doyum üzerinde sadece dönüşümcü liderlik algısının etkisi olduğu tespit edilmiştir.

## 6.Sonuç

Bu çalışmada liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki ortaya konulmuş olup dönüşümcü liderliğin, içsel iş doyumunu üzerinde en büyük etkiye sahip liderlik tarzı olduğu, etkileşimsel liderlik tarzı algısının içsel doyumunu azaltıcı yönde etkilediği ve serbesiyetçi liderliğin de içsel iş doyumunu üzerinde çok az etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan dışsal iş doyumunu üzerinde sadece dönüşümcü liderlik tarzı algısının etkisi olduğu ortaya konulmuş olup etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla banka yöneticilerinin gereken yer ve gereken zamanda inisiyatif kullanmak suretiyle kararlarda etkisinin olduğunu göstermesi, ulaşılabilir olması, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olunması ve onlara gelişme fırsatlarının verilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca tüm çalışanlar adil ve saygılı davranılmayı hak etmektedirler. Bu açıdan çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamaları adalete ve saygı görme ihtiyaçlarının bir karşılığı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda yöneticilere liderlik ile ilgili eğitimler verilerek liderlik becerilerinin artırılması sağlanmalıdır. Aynı şekilde banka üst yönetimleri de her geçen yıl gerek banka yöneticilerini gerekse de banka çalışanlarını aşırı şekilde zorlayacak zorlu hedefler belirlenmesinin önüne geçerek çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı işletme politikalarına ağırlık verilmelidir.

Unutulmamalıdır ki işletmelerin arzuladıkları yüksek performansın temel dayanağı olan çalışanlar yaptıkları işlerde doyum sağladıkları ölçüde yüksek performans göstereceklerdir. Çalışanların yaptıkları işten doyum duymaları örgütsel faaliyetlerin daha sağlıklı şekilde yürütülmesine imkân sağlayacaktır. Yaptığı işten doyum sağlayamayan çalışanların verdikleri hizmetin kalitesi de düşüş gösterebilecek bu durum ise müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilecektir. Ayrıca iş doyumunun olmaması çalışanların işten ayrılma kararını vermelerine neden olacaktır. Bu durum ise işletmelerin en önemli kaynağı olan yetişmiş insan kaynağının kaybedilmesi anlamına gelecek ve işletme kaynaklarının boşa harcanmasına neden olabilecektir.

## KAYNAKLAR

Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akgül A., Çevik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara, Emek Ofset.

Arabacı, S. (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ataman, G., (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). *Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study*. Leadership and Organization Development Journal, 21(3), 157-161.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, Beter, Best, Organizational Dynamics*. NY: Academy of Leadership.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1(8) , 9-32.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition, Psychology Press.
- Başaran, İ.E.(2000). *Yönetim*. Ankara, Feryal Matbası.
- Baycan, F.A., (1985). *Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benibol, H.(2015). *Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilge, F., Akman, Y., Kelecioğlu, H. (2007). *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32, 32-41.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir, Fakülteler Kitabevi.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta.
- Ersoy, E. (2009). *Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 209-230.
- Hoş, C., Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4). 1-24.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.
- Knight, A.P., Shteynberg, G., Hanges, P.J. (2004). *Path-Goal Analysis, Encyclopedia of Leadership*. Sage Publications, 1164-1169.
- Köroğlu, Ö. (2012). *İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2), 275-289.
- Luthans, F.(1981). *Organizational Behaviour*. New-York, Mc Graw Hill.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Fifth Edition, Sage Publications.
- Özdayı,(1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. , İstanbul, İşletme Fakültesi.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). *Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions*. The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.
- Robbins, S. (1997). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Eight Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2009), *Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Journal of Yasar University, 4(15), 2381-2402.
- Şimşek, M.Ş.(2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya , Eğitim Kitabevi.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul, Beta.
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.
- Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey, Prentice Hall Inc.