TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: MARMARA BÖLGESİ GENÇLİK VE SPOR İL VE İLÇE MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREVLİ ANTRENÖRLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZNUR AYIK

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç. Dr. AYTEKİN ALPULLU

İSTANBUL-2022

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: MARMARA BÖLGESİ GENÇLİK VE SPOR İL VE İLÇE MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREVLİ ANTRENÖRLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZNUR AYIK

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç. Dr. AYTEKİN ALPULLU

İSTANBUL-2022

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmemiş bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Öznur AYIK

Aralık 2022

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının bütün aşamalarında bilgi ve tecrübesinden ilham aldığım, her zaman varlığını hissettiğim tez danışmanım Doç. Dr. Aytekin Alpullu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Alanında bilgelikleri ile desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Turgay Biçer'e, Prof. Dr. Ali Tekin'e, Doç.Dr. Yaşar Çoruh'a, Prof.Dr. Murat Yalçın Beşiktaş'a, Prof.Dr. Veysel Küçük'e, Doç.Dr. Mustafa Serdar Terekli'ye ve Dr. Öğr.Üyesi. Serap Mungan Ay'a, eğitim sürecinde her zaman gönülden destekleri ve arkadaşlıklarından dolayı Öğr.Gör. Melih Boyacıoğlu'na, Arş. Gör. Yusuf Yağız Saraçoğlu'na, Arş. Gör.Mesut Süleymanoğulları'na, tez dönemi öncesi ve sonrası manevi desteğini esirgemeyen aileme kucak dolusu sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Öznur AYIK

Aralık 2022

İÇİNDEKİLER

BEYAN……..…….…….. i

TEŞEKKÜR……..……...……... ii

İÇİNDEKİLER…….. iii

KISALTMA ve SİMGELER…….……...vii

TABLOLAR LİSTESİ…….……viii

ŞEKİLLER LİSTESİ…….……..……...xiii

1.ÖZET…….……1

2.SUMMARY…….....…….…...…….…..... 2

3.GİRİŞ …….……...……....……...3

4.GENEL BİLGİLER……..……... 6

4.1. Liderlik ve Liderlikle İlgili Kuramlar……6

4.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı ……..6

4.1.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması ……7

4.1.3. Liderlik Kuramları ……..9

4.1.3.1. Geleneksel Liderlik Kuramları……... 10

4.1.3.1.1. Özellikler Kuramı ……... 10

4.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları ……..11

4.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ……...12

4.1.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları …….....12

4.1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton Yönetim Tarzı Matriksi ……...12

4.1.3.2.4. Mc Gregor X -Y Kuramı …… 13

4.1.3.2.5. Rensis Likert Sistem 4 Modeli……. 13

4.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları……. 14

4.1.3.3.1. Fiedler Etkin Liderlik Yaklaşımı……. 14

4.1.3.3.2. House ve Evans Yol- Amaç Yaklaşımı…… 15

4.1.3.3.3. Hersey - Blanchard Durumsallık Yaklaşımı…… 16

4.1.3.3.4. Vroom –Yetton Karar Ağacı Modeli …….. 17

4.1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ……... 17

4.1.3.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar (Modern Liderlik Kuramları)……18

4.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik……. 18

4.1.3.4.2. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik ……..19
4.1.3.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ……...20
4.1.4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ……20
4.1.5. Dönüşümcü Liderlik Modelleri ……23
4.1.5.1. Burns' un Dönüşümcü Liderlik Teorisi ……..23
4.1.5.2. Tichy ve Devanna liderlik yaklaşımı……...23
4.1.5.3. Bennis - Nanus Liderlik Yaklaşımları……24
4.1.5.4. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı……25
4.1.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderliğin Boyutları……..26
4.1.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence) ……..26
4.1.6.2. İlham Verme (Inspirational Motivation) ……26
4.1.6.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) …….. 27
4.1.6.4. Bireysel İlgi (Individualized Consideration) ……..27
4.2. İŞ TATMİNİ……28
4.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ……..28
4.2.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar ……30
4.2.2.1. Kapsam Kuramları……...30
4.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı……....31
4.2.2.1.2. Herzberg Çift Etmen Teorisi (Hijyen-Motivasyon) ……32
4.2.2.1.3. Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi ……..33
4.2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ……34
4.2.2.2. Süreç Kuramları……..34
4.2.2.2.1. Vroom "Beklenti Kuramı"……...35
4.2.2.2.2. Lawler-Porter "Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı"……...35
4.2.2.2.3. Adams "Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı "……...35
4.2.2.2.4. Locke "Amaç Kuramı"……36
4.2.3. İş Tatmininin Boyutları……..37
4.2.3.1. Örgütsel Faktörler……...37
4.2.3.1.1. Ücret…… 37
4.2.3.1.2. İşin Kendisi……..37
4.2.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)…….38
4.2.3.1.4. İşyeri Çalışma Koşulları / Şartları……....38

4.2.3.1.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler……...39
4.2.3.2 Bireysel Faktörler…… 39
4.2.3.2.1. Yaş……...39
4.2.3.2.2. Cinsiyet……40
4.2.3.2.3. Eğitim Düzeyi……..40
4.2.3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi)……40
4.2.3.2.5. Medeni Durum……41
4.2.4. İş Tatmininin Sonuçları…… 41
4.2.4.1. Devamsızlık……42
4.2.4.2. Zihinsel ve Fiziksel Sağlık……..42
4.2.4.3. Yaşam Tatmini …….....43
4.2.4.4. Üretkenlik ……..... 43
4.2.4.5. İşgücü Devri ……...43
4.2.5. İş Tatminsizliği Sonuçları……44
4.2.5.1. İşe Devamsızlık ……..44
4.2.5.2. Örgütsel Yakınma (Sinizm) ……... 45
4.2.5.3. İş Gücü Devir Hızı ……45
4.2.5.4. Stres ……... 46
4.2.5.5. İşten ayrılma niyeti ……46
4.2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar……...47
4.2.6.1. İş Tasarımı…….. 47
4.2.6.2. İş Basitleştirme……... 47
4.2.6.3. İş Genişletme …… 48
4.2.6.4. İş Zenginleştirme ……... 48
4.2.6.5. İş Rotasyonu……... 49
4.2.6.6. Farklı Çalışma Programları……50
4.2.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile İş Tatmin İlişkisinin İncelenmesi ……...50
5. GEREÇ ve YÖNTEM…….. 54
5.1. Araştırmanın Yeri ve Tarihi……..54
5.2. Araştırmanın Amacı…… 54
5.3. Araştırmanın Önemi…… 55
5.4. Araştırmanın Modeli……55

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi……57
5.6. Veri Toplama Araçları……..58
5.6.1. Dönüşümcü liderlik Ölçeği……58
5.6.2. İş Tatmini Ölçeği……...59
5.7. Verilerin Toplanması……60
5.8. Verilerin Analizi …….. 60
5.9. Araştırmanın Varsayımları……... 60
5.10. Araştırmanın Sınırlılıkları……...61
6.BULGULAR …….. 62
6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar……..62
6.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Sonuçları…….68
6.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları……72
6.4. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları……75
6.5. Ölçeklerin Normallik Analiz Sonuçları ……...76
6.6. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Ortalama Değerleri……..78
6.7. Dönüşümcü liderlik ve Alt Boyutların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması…….. 85
6.8. İş Tatmini ve Alt Boyutların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması…….102
7. TARTIŞMA -SONUÇ …… 114
8. KAYNAKLAR ……129
9. EKLER ……... ……164
Ek1: Ölçekler ve İzin Yazıları……164
Ek2: Gençlik ve Spor Bakanlığı Anketlerin Uygulanmasına Dair Alınan İzin.…170
10. ÖZGEÇMİŞ ……. 172

KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ

Anova : Tek yönlü varyans analizi

Vb : Ve benzeri

f : Frekans

N : Örneklem

Ort : Ortalama

SS : Standart Sapma

r : Korelasyon Katsayısı

P : Önem Derecesi

OK: Ortalama Kare

Skewness : Çarpıklık

Kurtosis : Basıklık

SPSS : İstatistik Programı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı …….62
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı…...62
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları…….. 63
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaşadığı Ev Değişkenine Göre Dağılımları ……..63
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları…….. 63
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları…….. 64
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları…….. 64
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Sahip Olunan Çocuk Değişkenine Göre Dağılımları ……..... 65
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Antrenörlük Kategorisine Göre Dağılımları……. .65
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalıştığı İl/İlçe Değişkenine Göre Dağılımları…….. 66
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Spor Dalı Değişkenine Göre Dağılımları…….. 67
Tablo 12: Dönüşümcü liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları…….70
Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri …….71
Tablo 14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi……72
Tablo 15: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi…….75
Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik Tanımlayıcı İstatistikleri……...76
Tablo 17: İş Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri……76
Tablo 18: Verilerin Normal Dağılıma Uyma Durumunun Test Edilmesi……...77

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Pearson Korelasyon analizi ……. 78

Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (Atfedilen) Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki…….78

Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (Atfedilen) Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……...79

Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (davranış) Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki..……. 80

Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (davranış) Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……...80

Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik İlham Verme Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……..81

Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik İlham Verme Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……. 81

Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Uyarım Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……. 82

Tablo 27: Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Uyarım Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……. 83

Tablo 28: Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……..83

Tablo 29: Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki……..84

Tablo 30: Cinsiyete Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)……85

Tablo 31: Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……..86

Tablo 32: Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….87
Tablo 33: Antrenörlük Kategorisine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)…… 88
Tablo 34: Medeni Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri…….....89
Tablo 35: Medeni Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….90
Tablo 36: Eğitim Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……..91
Tablo 37: Eğitim Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….92
Tablo 38: Gelir Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Istatistikleri……..93
Tablo 39: Gelir Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….94
Tablo 40: Yaşanılan Ev Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……..95
Tablo 41: Yaşanılan Ev Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….96
Tablo 42: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri…….97
Tablo 43: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….98
Tablo 44: Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……...99
Tablo 45: Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)……100
Tablo 46: Çalışma Yeri Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test) ……. 101

Tablo 47: Cinsiyete Göre İş tatmini Alt Boyutları Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)……...102
Tablo 48: Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……102
Tablo 49: Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….....103
Tablo 50: Yaş Değişkenine Göre İş tatmini ve içsel tatmin alt boyut puan ortalamalarının Çoklu Karşılaştırmaları (Bonferroni)……...103
Tablo 51: Antrenörlük Kategorisine Göre İş tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)…….. 104
Tablo 52: Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……105
Tablo 53: Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)…….....105
Tablo 54: Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……106
Tablo 55: Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)……..107
Tablo 56: Eğitim Durumuna Göre İş tatmini ve içsel tatmin alt boyut puan ortalamalarının Çoklu Karşılaştırmaları (Bonferroni)……...107
Tablo 57: Gelir Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……108
Tablo 58: Gelir Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)……..108
Tablo 59: Yaşanılan Ev Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……109
Tablo 60: Yaşanılan Ev Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)……...109
Tablo 61: Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……110
Tablo 62: Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Alt Boyutları Karşılaştırılması (One-

way ANOVA)……111
Tablo 63: Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri……112
Tablo 64: Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)……...112
Tablo 65: Çalışma Yeri Değişkenine Göre İş tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test) ……..113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yol ve Amaç Yaklaşımı……. 16
Şekil 2: Reddin Temel Liderlik Tarzı……..18
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi……..31
Şekil 4: Maslow İhtiyaçlar Dizimi ve Alferder ERG Kuram Karşılaştırması.....33
Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik - İş tatmini İlişkisi…….. 56
Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Boyutları …..…..... 58
Şekil 7: İş Tatmini Boyutları…….....59
Şekil 8: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayılarını Gösteren Path Diyagramı…… 68
Şekil 8a: DFA Sonuçlarına İlişkin t-Values Standardize Edilmiş Yol Katsayılarını Gösteren Path Diyagramı…….69

ÖZET

Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama

Öğrencinin Adı : Öznur AYIK
Danışman Adı : Doç. Dr. Aytekin ALPULLU
Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Amaç: Bu çalışmada Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Gereç ve yöntem: Çalışmada nicel yöntem ilişkisel tarama deseni kullanılmış, katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 381 antrenöre anket uygulanmıştır. Veri çözümlemelerinde; yüzde (%), frekans (f), verilerin normalliği, homojenite, tanımlayıcı istatistikler, t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), gerektiğinde post-hoc testi, Pearson korelasyonu uygulanmış, anlam düzeyi $p<.05$ ve güven aralığı %95 kabul edilmiştir.

Bulgular: Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ve iş tatmin düzeylerinin arttığı gözlenmiştir ($r= 0,569$; $p<0,001$). Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile iş tatmininin içsel alt boyutu arasında ($r=0, 412$) den ($r=0,447$) ye ve dışsal alt boyutu arasında ($r=0, 446$) dan ($r=0,554$) e kadar olumlu yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Bu değerler arasında en yüksek olumlu değer olarakta bireysel ilgi boyutu ile dışsal iş tatmini ($r= 0.554$), ikinci en yüksek değer ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ile dışsal iş tatmini ($r= 0.523$) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Antrenörlerin dönüşümcü liderliğe bakış açısı, dışsal iş tatmini ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkinin genellikle içsel iş tatmininden daha güçlü olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve antrenörlerin dönüşümcü liderlik ile ilgili algı düzeylerinde artış söz konusu olduğunda iş tatmini düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, antrenör, spor

SUMMARY

Investigating the Relationship of Transformational Leadership and Job Satisfaction: An Application for Trainers Working in Marmara Region Youth and Sports Provincial and District Directorate

Student's Name : Öznur AYIK
Supervisor's Name : Doç. Dr. Aytekin ALPULLU
Department : Physical Education and Sports

Objective: This study aims to investigate association between trainer's job satisfaction serving in Youth and Sports Provincial and County Directorates and transformational leadership behaviors they perceive of their managers.

Material and Method: Quantitative method with correlational survey model was used, with participants surveyed 381 trainers identified by easy sampling method. In data analyses; percentage (%), frequency (f), normality of data, homogeneity, descriptive statistics, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), post-hoc test and Pearson correlation were applied. Significance level as $p<.05$ and confidence interval were accepted as %95.

Results: The relationship between all dimensions of transformational leadership and job satisfaction was observed and job satisfaction levels were also increased with rising($r= 0,569$; $p<0,001$). Positive correlation between the transformational leadership sub-dimensions and the intrinsic sub-dimension of job satisfaction from ($r=0.412$) to ($r=0.447$), and between the extrinsic sub-dimension from ($r=0.446$) to ($r=0.554$) were found. Among values, the highest positive one was between dimension of individual attention relation and external job satisfaction (r:0.554), the second highest value was between dimension of individualized consideration and extrinsic job satisfaction (r: 0.523).

Conclusion: Trainers' wievs shows that relationship between extrinsic job satisfaction and transformational leadership dimensions is usually stronger than intrinsic job satisfaction. It is determined that transformational leadership is related to job satisfaction and when there is an expansion in the perception levels of trainers as to transformational leadership, their job satisfaction levels is also expanded.

Key words: Leadership, transformational leadership, job satisfaction, trainer, sport

GİRİŞ

Yönetimin felsefesi; çalışanların gönüllü olarak işbirliği yapması ile örgütsel hedeflerin başarılması konusu ile ilgilidir. Bundan dolayı yönetim örgütsel hedefleri başarmak adına çalışanların bireysel amaçlarını en iyi manada gerçekleştirecekleri iş alanını kurmaya çalışır (Costello and Lee, 1974). Yönetim, iş ortamının uygun hale getirilmesi için ihtiyaçları belirlemek adına; çalışanların işteki davranışları, işinden tatminkâr olması ve motive olmaları ile detaylı olarak ilgilenir. Çalışanların tatminleri ile yalnızca içsel önemleri sebebi ile değil özellikle de önemli yönetimsel sonuçları olması nedeniyle de ilgilenir. İş tatmini ilgili olmanın gerçekte nedeni çalışanların işte etkinliğinin artırılması isteğinin yönetimsel odaklı bir sonuç ortaya koymasıdır (Erdoğan, 1999). Spor işletmelerinde sunulan spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri diğer sektörlerdeki hizmetlere göre özellikle antrenörler ile katılımcılar (fiziksel aktivite katılımcıları, sporcular) arasında temas ve paylaşımın yoğun olduğu uzun süreli ve aynı tesislerde gerçekleşmesini gerektirir. Ayrıca, katılımcıların katılımları sıklıkla, uzun vadeli ve rekabet boyutunda olabilmektedir. Spor kurumlarındaki bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların tatminini sağlamak için, hizmetin sunulmasının temel aktörlüğünü yapan antrenörlerin daha çok çabalamasına ihtiyaç duyulabilir. Bundan dolayı, iş tatmini antrenörlerin performanslarının yükselmesi açısından önem arz etmektedir (Yıldız,2011). Her seviyede çalışanın, çalışma yaşamı süresince görevine, örgüte ve işin çevresine dair bazı tecrübelerinin oluştuğu çalışma hayatı boyunca gördüğü, yaşadığı, elde ettiği mutluluklar ve üzüntüler olacaktır. Bütün bu bilgilerin, duyguların birikimleri neticesinde çalışanların işe ve kurumlarına karşı tavırları ortaya çıkmış olacaktır. İş tatmini kavramı, genel manada işlerden elde edilen memnuniyetlerin bir belirteci olarak açıklanabilir (Luthans, 1995).

Liderin bireyler üzerinde etkisinin olmadığı örgütlerin başarıyı tam olarak yakalaması da mümkün değildir. Toplumsal anlamda önemli olan liderlik kavramı özellikle son zamanlarda küreselleşmeyle artış gösteren rakabet koşulları ile kurumlar ve kuruluşların yönetiminde de önemli hale gelmiştir. Günümüzde yönetici ve işgörenlerin ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi geleneksel liderlik fikrinin yerine dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik anlayışlarının almasına neden olmuştur. Dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı son yıllarda liderlik alanında yapılan araştırmaların ulaşmış olduğu kademelerden biri olarak, yeniden yapılanma ve

değişim aşamalarında işletmelerde gerekli olan yönetim anlayışı ve faaliyet yöntemlerini bütünleştirir (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderlik örgütte değişen çevre koşullarına uyumlu bir değişim başlatmak suretiyle örgüt yapısını harekete geçirmek, itibar, itimat ve cesur kişilik özellikleri ile işgörenlerin inanış, davranış ve değer yargılarını etkileyerek örgütün değer ve hedeflerini benimsetme işleyişidir (Hoşcan ve ark., 2004).

Liderlik ve iş tatmini ilişkisi davranış bilimlerinin önemli konuları arasında yer almaktadır. Bu iki konunun, doğrudan çalışanların dolaylı olarak kurumun performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Yönetici veya liderin seçtiği davranış tarzı; örgütün başarılı olmasının, örgütün amaçlarına ulaşmasının ve işgörenin çalışma yaşamından tatmin olmasının temel belirleyicisidir.

Literatürde dönüşümcü liderlik (Shin ve Zhou, 2003) ve iş tatmini (Clarke,1997) konularını ayn ayrı ele alan araştırmalar oldukça fazladır. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen çeşitli sektörlerden araştırmalar bulunmaktadır. Okul öncesi öğretmenler üzerinde (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014), üretim işletmeleri çalışanları üzerinde (Eren ve Titizoğlu, 2014), halk sağlığında çalışanlar üzerinde (Kırkpınar ve İşcan ,2018) yapılan araştırmalar literatürden örnek olarak verilebilir. Bu araştırmaların tümünde dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminine anlamlı ve olumlu etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörlerde her iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir araştırma bulunmamaktadır.

Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik boyutları, dönüşümcü liderin özellikleri ile antrenörlerin iş tatmini arasındaki ilişkinin boyutları araştırmanın özgün yapısını teşkil etmektedir. Bu çalışmada Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını oluşturan; idealleştirilmiş etki (atfedilen, davranış), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, ayrıca dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, spor branşı vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada nicel yöntem ilişkisel tarama deseni kullanılmış, katılımcılar

kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Verilerin toplanmasında *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği*'nin dönüşümcü liderlikle ilgili kısmı ve *İş Tatmini Ölçeği* kullanılmıştır.

Bu araştırma ile antrenörlerin dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine ilişkisi belirtilen araştırma hipotezleri ile test edilerek, iki değişken arasındaki ilişkinin Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörler bağlamında incelenmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

4. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu kısmında liderlik kavramı, kuramları, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini kavramı, unsurları, özellikleri ve teorileri detaylı olarak ele alınmıştır.

4.1. Liderlik ve Liderlikle İlgili Kuramlar

Liderlik geçmişten günümüze örgütsel hayatın içerisinde önemini her zaman korumuş ve korumaya da devam edecek kavramlardan birisidir. Bu kavram zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından farklı tarzlarda çalışılmış ve geliştirilmiştir. Yaşanan değişimler ile birlikte liderlik anlayışı ve sınıflandırmaları da değişkenlik göstermiştir. Bu kapsamda, liderlik, liderlik kuramları ve dönüşümcü liderlik kavramları üzerinde durulmuştur.

4.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

İngilizce kökenli bir kelime olan liderlik (leadership), kavramın aslı eylem olan ‘’lead’’ biçimindedir. Bu kavramın anlamı; rehberlik yapmak, yol- yön göstermektir. Leader ise; baş, önder, kılavuz, rehber ve lider gibi kavramların karşılığıdır. Türkçe karşılığı önderlik olarak önerilmiş olsada yaygın olarak literatürde “liderlik” kavramı kullanılmaktadır (Şişman, 2002).

Toplumsal çerçevede önemli bir konuma sahip olan liderlik kavramı son senelerde küreselleşme ile artış gösteren rekabet şartları ile beraber kurum-kuruluş yönetimi ile alakalı konularda da önem kazanmıştır.

Günümüzde idarecilerin ve işgörenlerin ihtiyaçlarının değişim göstermesi sebebi ile geleneksel liderlik anlayış tarzlarının yerini liderlikte yeni kuramlardan olan etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik almıştır. Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli etkenlerin başında yer alarak bireylerin duygularını etkileyen, insanları peşinden sürükleyen ve amaç birliği sağlayan bir olgudur. Liderlik değeri her daim artış gösteren bir kavramdır. Örgütler yenilik sağlayan ve değişmeyi gerçekleştiren liderlere gereksinim duymaktadırlar. Örgüt içindeki işgörenlerin tavır ve davranışları açısından farklı etki yaratan durum liderin iş odaklı ve kişi odaklı davranmasıdır (Çekmecelioğlu, 2014). Lider, farklı bir kimlik olarak erkek ve kadın özelliklerini taşır. Erkeğin kuvvetli olması, akıllı, pratik zeka yapısına sahip olması aklına eseni yapan, bağımsız, yol gösteren niteliklerinin yanında kadının içtenlik, anlayış ve azat eden bazı niteliklerini içinde

barındırmaktadır. Bireyleri kandırma davranışlarında bulunmaktan kaçınan kişilerdir liderler. Liderler enerjik, yaşam sevinci duyan ve bunu diğerleri ile duyumsatan kendine has, zinde ve canlı, düşünebilen bireylerdir (Biçer, 2005; Donuk, 2006). Lideri takip eden kişiler liderin olağandışı özellikleri varmışcasına liderlerin kişiliklerine hayranlık duyarlar (Brooks, 2006).

Lider bir kitle yada topluluğu etkileme ve yönlendirme gücünü elinde bulunduran kişidir. Araştırmacıların bazıları liderliği ekip sürecinin tamamlayıcı bir kısmı, bazıları ise bir etkileme süreci, bir kısmı ise hedeflere varmanın bir aracı biçiminde değerlendirmektedir (Nahavandi, 2000). Genel olarak ele alınabilecek liderlik tanımları aşağıda ifade edilmektedir.

- Koçel (2003): "Liderlik, bir kişinin, belirli koşullar altında bireysel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla diğer kişilerin faaliyetlerini yönlendirdiği bir süreçtir" (Koçel, 2003).
- Katz ile Kahn (1978): "Liderlik, örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir" (Erkutlu, 2014).
- Yukl (1989): "Liderlik, bir insanın söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedeceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir" (Erkutlu, 2014).
- Daft (1997): "Liderlik belirli hedefleri gerçekleştirmek için diğerlerine etki edebilme kabiliyetidir."
- Eren (1998): "Belirli hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına bir grup kişiyi harekete geçirme yeteneği ve bilgisinin toplamıdır."
- Biçer (2005):" Var olduğu ortamda şartlara rağmen farklı olan insandır lider."

Tanımlar ortak değerlendirildiğinde, bir takım kesişme noktalarının olduğu görülebilir. Liderlikten bahsetmek için, bir insan topluluğunun belirli bir hedefe ulaşmak isteyecekleri müşterek gayelerin mevcudiyeti ve bu gayelere ulaşacak etkin bir liderin olması gereklidir. Bu birey ayrıca diğerlerini istekli bir biçimde herhangi bir gayret göstermelerini sağlayabilecek donanıma (kişisel özellik, bilgi, yetenek, vs) sahip olmalıdır (Daft, 1997).

4.1.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Kavram olarak liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının aynı olduğu veya olması gerektiğini ifade eden bilimsel

kişiler var olsa bile, aslında liderliği önderlik, yöneticiliği ise resmi bir otorite olarak belirtilen bir kavram niteliğindedir. Örgüt yöneticileri bir lider olarak, her yaş grubundan işgörene çalışma sürelerine bakmaksızın örgütün hedeflerini iletme aşamasında aktif bir rol oynamalıdır (Alpullu ve Tatar, 2010). İyi lider, örgüt elemanlarının kapasitelerini yüksek düzeyde kullanmalarını sağlamak için, onlara bu ortamı oluşturarak elemanlarını güdülemek zorundadır (Biçer, 1994).

Liderlerin görevleri, organizasyonun belirlenen hedeflere erişebilmesi adına çalışanları güdülemek ve iyi bir şekilde onları yönetmek; güven, doğruluk, açık olma ve işgörenlere karşı saygılı yönetimi gerçekleştirmektir.

Liderlik-yöneticilik kavramları arasındaki farklar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Erdem, 2009):

1.Yetki (Otorite),

2.Kudret (Güç),

3.Tesir etme (Etkileme),

Liderlik, etkin ve yetkin olarak gücü kullanabilme yeteneğidir. Liderin gücünü kullanırken faydalanmış olduğu yol ise tesir etmedir. Güç kavramı ile tesir etme kavramı birbirlerini destekleyen özelliklere sahip olduğundan keskin hatlarla ayırmak zordur. Kişinin gücünü artıran şeylerden biri başkalarını etkilemektir. Kişinin gücünün artması ile beraber başkasını etkilemekte daha kolay olacaktır (Tortop, 1989).

Bennis (2009) yaptığı çalışmada lider ile yönetici arasındaki davranış farklılıklarını aşağıdaki şekilde detaylandırmaktadır.

- Yönetici sadece yönetmekte, lider ise yönetirken yenilikler yapmakta,
- Yönetici kendinden öncekilerin kopyası iken; lider ise orijinal olmakta,
- Yönetici var olanları korumaya, lider ise geliştirmeye çalışmakta,
- Yönetici sisteme ve yapıya; lider insana odaklanmakta,
- Yönetici işgörenlerini kontrolde tutmaya çalışmakta, lider ise güven vermekte,
- Yönetici kısa süreli bir bakış açısına, lider ise daha uzun süreli bir bakış açısına sahip olmakta,
- Yöneticinin sorduğu sorular "Nasıl" "Ne zaman" soruları iken; liderin sorduğu sorular "Ne" "Neden" sorularıdır,
- Yönetici odak noktası; her zaman alt sınırlarda iken, lider ise her zaman geleceğe yönelik odak noktası oluşturmakta,

- Yönetici taklit ederken lider icat etmekte,
- Yönetici mevcut durumu (statüko) kabul ederken, lider olağan duruma meydan okumakta,
- Yönetici özgün bir askerken, lider karakteristik bir kişilik sergilemekte,
- Yönetici işlerin doğru yapılmasını, lider ise doğru işleri yapmaktadır.

4.1.3. Liderlik Kuramları

1930' lu yıllarda bilimsel açıdan ele alınmaya başlanan liderlik kavramı, yapılan çalışmalar kapsamında elde edilen veriler sonucu farklı bilim insanları tarafından değişik türleri ortaya konmuştur.

Bilim insanlarının liderlik ile alakalı fkirlerine kaynak oluşturucu araştırma ve incelemelere dayanarak, geleneksel liderlik kuramları; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımı olarak 3 başlığa ayrılmaktadır (Özdemir, 2015).

1.Özellikler Yaklaşımı Dönemi (1940 öncesi): Bu kavram liderliğin, doğuştan gelen yetilere sahip olunan nitelikler doğrultusunda meydana çıktığını savunan görüştür.

2. Davranışsal Yaklaşımı Dönemi (1940-1960): Davranışsal yaklaşım, kişinin başarılı olmasını liderin davranışlarının önemli ve etkinliğini savunan görüştür.

3.Durumsallık Yaklaşım Dönemi (1960 ve sonrası): Bu kavram çevre koşulları ve durumlara bağlı bir biçimde liderlik olgusunun değişebileceğini savunur.

Globalleşme ile beraber Klasik Liderlik Kuramları etkisini ve değerini yitirerek farklılaşan ve gelişim gösteren çevreye adapte olabilmek için yeni liderlik yaklaşımları var olmuştur. Modern Liderlik Kuramları (1980 ve sonrası) bununla beraber 3 başlık altında sınıflandırılmıştır.

Bunlar;

1. Karizmatik Liderlik: Çoğu zaman kriz anlarında var olan, güçlü ve sıradan olmayan bir kişilik özelliği gösteren bireylerde var olan liderlik biçimi olarak ifade edilir.

2. Etkileşimci Liderlik: Örgütün hedefleri yönünde bihayli çaba sarfederek, bireysel gereksinimlerin karşılanması ile işgörenlerin motivasyonunu sağlayan, geçmiş ve geleneklerine bağlı olan liderlik biçimidir.

3. Dönüşümcü Liderlik: Örgütlerin değerlendirmeye baştan bağlanması ve

değişim süreci içerisinde zaruri olan anlayışlı yönetim ve hareket tarzlarını bir araya getirerek, değişim gösteren dış etkenlere uyum sağlamak ve değişkenleri fırsata çevirmeyi amaçlayan liderlik tarzıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010).

4.1.3.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Araştırmacılar, lideri ve liderlik sürecini daha yakından tanımlayabilmek amacıyla çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu teoriler; lideri daha yakından tanımamıza, liderin göstermiş olduğu davranışsal farklılıkları, kişisel farklılıkları ve durumsal farklılıkları ortaya koymaktadır. Geleneksel liderlik teorileri; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere 3 başlık altında ele alınmaktadır.

4.1.3.1.1 Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk önemli yaklaşım 'Özellikler' kuramıdır. Liderin kişisel özellikleri ile liderlik arasında yakın ilişkiler kuran bir yaklaşımdır. Kuramda ilk başlarda, liderlik yapan kişilerin lider olma vasıflarıyla dünyaya geldikleri savunulmuş olsa da, liderlik vasıflarının eğitim aracılığıyla zamanla kazanılabileceği kabul görmüştür. İyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacıyla ortaya çıkan özellikler yaklaşımı doğrultusunda, yapılmış pek çok çalışma sonucunda liderde bulunması gerektiği ifade edilen gözetim yetisi, akıl, güven ve karar verebilme duygusu gibi faktörlerin olduğu belirtilmiştir (Koçel, 2001). Özellikler yaklaşımında, liderin dış görünüş, konumu, hissi yapısı, iletişim yeteneği ve sosyalleşebilme nitelikleri dikkate alınmıştır. Araştırmalar sonucunda, etkin bir yapıda olan liderlerin yedi önemli özelliğinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; sezgi, idare etme tutkusu, doğruluk, özgüven, çabuk kavrama, iş bilgisi ve faal-toplumcul olma durumudur (Yörük, 2011). Liderde bu gibi özelliklerin olması zorunlu olmayan ancak bulunması istenen niteliklerdir. Birçok liderde bu tarz özelliklere sahip olmayan bir yapı olması örnek olarak verilebilir (Baysal, 1996).

Sonuçta liderin başarılı olması ve konumu üzerinde çok fazla etkisi olmayan bireysel özellikler birçok bilim insanının fikrinin tersine, lideri diğer üyelerden, başarısız liderler ile başarılı liderleri birbirinden ayıran faktörlerin çoğu zaman bireysel özelliklerden kaynaklanmadığı ifade edilebilir.

Özellikler kuramına sunulan eleştirilerde araştırmacılar, ölçülebilecek şekilde lider özelliklerini tanımlamanın güç olduğu ve var olan bir özelliğin değişik boyutlarda algılanabilmesi ile, liderlerin kendilerinde var olan özelliklerinden ziyade liderlerin davranışlarını araştırmaya yönelmişlerdir (Güney, 2007).

Liderin sahip olduğu özellikleri bulmaya yönelik olarak 1920 yılları ile 1950 yılları arasında ortaya konulan psikolojik testler aracılığı ile çalışmalar yapılmıştır (Yukl, 1991). Liderde var olması gereken özellikler bu çalışmalar sonucunda fizyolojik özellikler (enerji ve aktif olma), akıl ve yetenek (yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik), kişilik (yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış), işin özellikleri (başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma), sosyal özellikler (işbirliği yetisi, imaj, popülerlik ve sosyallik, bireylerarası beceriler, sosyo katılım, nezaket ve zarafet) dir (Daft, 1999).

4.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Bu kurama göre, liderlik yapılırken sergilenen davranışlar, liderleri etkin ve başarılı kılan temel faktördür. Bu anlamda liderlerin davranışlarının temel yöneliminin belirlenmesi önem arz etmektedir (Ownes, 1976). Davranışsal kuramlar; kişilere, takımlara ve kuruluşlara hedeflerini başarmada destek olan liderlik davranışını saptamaya çalışmışlardır (George ve Gareth, 2008).

Davranışsal kuramlar, alanyazına değerli katkılar sağlayıp lider davranış biçimlerini açıklamaya çalışmıştır. Fakat her durum ve koşulda etkin olabilecek bir lider davranış tarzını açıklama çabaları, bekledikleri sonuca ulaşamamaları ile son bulmuştur (Ergeneli, 2006).

Davranış bilimciler liderliği, belirli bir toplulukta olan bir kişinin gerçekleştirmiş olduğu rol ve bu rolün diğer kişilerin beklentilerine cevap vermesine dayalı etkileşim süreci içerisinde meydana gelmektedir. Davranış, farklı açılardan bakıldığında, kişinin yetilerini dışa vurumu veya bunun yansıması olarak düşünülebilir. Değişik niteliklere sahip kişilerin belli koşullarda değişik tepkiler sergilediği farklı çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Gough, 1984).

Bazı bilim insanları tarafından 1940’ lı yılların sonuna doğru yapılan bilimsel çalışmalar, incelenebilir zaman dilimi ve faaliyet olarak liderlik biçimlerini ve

yaklaşımları anlama amaçlı incelemeler başlatmışlardır. Başlıca çalışmalar; "Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları", "Michigan State Üniversitesi Çalışmaları", "Blake ve Mauton Yönetsel Diyagram Modeli", "Mcgregor X ve Y Yaklaşımı", "Likert Sistem 4 Modeli" dir.

4.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945'li senelerde Ohio State Üniversitesi ile ortak bir biçimde çalışma yürüten ''İşletme Araştırmaları Bürosu'' tarafından yapılmış olan çalışma davranışsal liderlik yaklaşımına mühim bir katkı sağlamıştır. Sivil ve askeri yöneticilere özgü gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı liderlik olgusunun nasıl tanımlandığını belirlemektir. Bu çalışmalar liderlik davranışını ifade etmede iki ana unsuru meydana çıkarmaktır. Bu unsurlar; "kişiyi dikkate alma" ile "inisiyatif" olarak ifade edilemektedir (Güney, 2007).

4.1.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Örgüt üyelerinin verimliliğini ve iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalardır. Bu çalışmalarda iş doyumu, verimlilik, devamsızlık, personel devri, yakınmalar, maliyet ve motivasyon gibi bazı değişkenler yer almaktadır (Koçel, 2015). Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik davranışlarında iki davranış biçimi belirlenmiştir.

Bunlar: "kişiye yönelik davranışlar" ve "işe yönelik davranışlar" dır. Yapılan araştırmalar sonucunda, kişiye yönelik davranış sergileyen liderlerin gruplarının daha yüksek seviyede verimlilik içinde olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, liderlerin işe yönelik davranış sergilediği gruplarda verimliliğin düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Küçüközkan, 2015).

4.1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton Yönetim Tarzı Matriksi

"Yönetim Tarzı Matriksi" adıyla ifade edilen ve örgüt yöneticilerinin tavırlarını açıklayabilmek ayrıca varolan davranışları değiştirmek amacıyla Robert Blake ve Jane Mouton tarafından kullanılan bir metod olarak geliştirilmiştir. Liderlerin ağırlık verdikleri faktörler" üretim yönlü" ve "bireylerarası ilişkiler yönlü" olmak olarak iki grupta incelenmiştir. Her boyut kendi içinde bu faktörlerin derecelerini göstererek 9

bölüme ayrılmakta ve en etkili liderlik 9,9 liderlik tipi seçilmektedir. Bu tipteki liderler hem insanlar arası ilişkileri hem de iş başarısına önem vererek başarıya ulaşmaktadırlar (Blake ve Mouton, 1964).

4.1.3.2.4. Mc Gregor X -Y Kuramı

Mc Gregor liderin tavırlarını liderliğin davranış yetilerine dayandırarak ifade etmiş ve kişiler hakkında olan düşüncelerine bakarak değişkenlik göstermektedir. Liderlik biçimleri, liderin mesleğine ve kişilere göstermiş oldukları değer açısından birbirinden bağımsız ve iki noktayı oluşturan "otoriter lider" ve "demokratik liderlik" biçimleri arasında değişik şekiller alabilmektedir (Barutçugil, 2004). Dolayısıyla liderlerin göstereceği davranışa, liderlerin sahip oldukları insan davranışları hakkındaki inanışları ve öngörüleri etki edecektir. McGregor'a göre bu varsayımlar "X Kuramı" ve "Y Kuramı" olarak adlandırılan birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir (Koçel, 2011). Otoriter lider (X tipi) tipinde; genel anlamda çalışmayı pek sevmeyen sorumluluklardan kaçan, devamlılık gösteren ve mükerrer işlerden hoşnut olan insan tipi kabul görür. Bu duruma göre aksiyon alan lider, kontrollü, baskıcı ve cezalandırmacı bir tutum sergiler. Bu lider tipinde işin zamanında gerçekleşmesi önemliyken organizasyondaki görevlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olanlar bilinir ve uygun talimatları verilir; ayrıca güç ve yaptırımlar aracılığıyla işler yürütülmeye çalışılır (Barutçugil,2004). Demokratik (Y tipi) liderler ise; yönetimi altındaki çalışanlar işe bağlılıkları konusunda inançlıdır ve olası problemlerin üyeler tarafından giderilebileceğine inanırlar. Ayrıca, bu tip liderlik yaklaşımında insanların doğasında tembellik olmadığı görüşü hakimdir (Bobic ve Davis, 2003). Demokratik liderlik, yönetimi altındaki üyelerin sosyal ve psikolojik durumlarına önem verir ve yetkilerini yüksek düzeyde devredebilirler (Barutçugil, 2004).

4.1.3.2.5. Rensis Likert Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesinin çalışmalarının devamlılığı niteliğinde olup oluşturulan ölçekte bir tarafta bireye yönelimli davranışlar diğer tarafta ise işe yönelimli davranışlar toplanmaktadır. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde sınıflanmaktadır (Şadi ve ark., 2014);

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider): Yönetici ile astların arasındaki ilişkide grup

üyeleri kendilerini rahat hissetmezler. Yönetici astlarının fikrini çok nadir almaktadır.
Sistem 2 (İyiliksever Otokratik Lider): Yöneticiler çalışanlarına az miktarda güvenerek, seyrek de olsa fikir alırlar.
Sistem 3 (İştirakçi Liderlik): Yönetici çalışanlarına kısmen güven duymakta ve kararlarda kontrolün sahibi olmaya devam etmektedirler.
Sistem 4 (Demokratik Lider): Yönetici çalışanlarına her açıdan güvenmekte fikirlerini rahatlıkla söyleyebilen çalışanlar mevcuttur.

4.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Lider davranışları ve özelliklerinin her zaman her durumda geçerli olacağı varsayımını tartışan özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımına nazaran, sabit bir liderlik tarzının her durumda geçerli olmadığı öngörülmüştür. durumsal liderlik yaklaşımlarıda bu sebepten ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, ideal liderlik tarzı koşullara ve mevcut duruma göre değişebilmektedir (Çetin, 2008). Liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar ise:

1. Üyelerin var olan özellikleri ve ümit ettikleri
2. Varmak istedikleri hedeflerin nitelikleri
3. Kurumun temel faktörleri
4. Liderin ve üyelerin deneyimleri ve kişilik özellikleri şeklindedir (Koçel, 2015).

Durumsal liderlik kuramına katkı sağlayan liderlik tarzları: "Fiedler Etkin Liderlik Yaklaşımı", "House ve Evans Yol- Amaç Yaklaşımı", "Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı", "Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli", "Reddin Üç Boyutlu Liderlik Modeli" dir (Bakan, 2008).

4.1.3.3.1. Fiedler Etkin Liderlik Yaklaşımı

Liderliği takip edenlerin arasındaki iletişim ve etkileşim, gerçekleştirilecek vazifenin özelliği ve liderin konumu merkezli durumsal etkenlere göre biçimlenir. Durumsallık yaklaşımını ifade etmek için 3 etmen tespit etmiştir (Öztürk, 2016).

Bunlar;

- Lider ile takipçileri ilişkisi: Güven, şefkat ve hürmet kavramlarını karşılıklı varlık göstermesi gerekliliğinden söz eder. Bu kavramlar liderin diğer kişilere nüfuz edebilme oranını belirler.

- İşin yapısal nitelikleri: Vazife (iş) ifadesinin net ve kesin olup olmamasıyla alakalıdır. Net olarak tanımlanamayan görev açıklaması olduğu halde liderin diğer kişilere etki edebilme oranı düşüş göstermektedir.
- Liderin makama dayanan otoritesi: Liderde mevcut olarak bulunan şahsi yetkileri ile beraber mevcut konumundaki resmi yaptırımını anlatır. Yaptırımın çeşitleri; ödül- ceza sistemi, bireyin işini sonlandırma, yükselme fırsatları elde etmesi gibi sahip olduğu yaptırımın derecesini ifade eder.

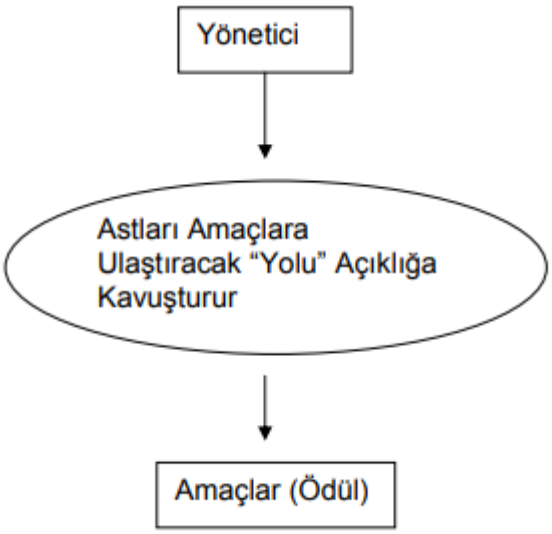
Fiedler' in durumsallık kuramı hakkında çalışmaları özetle: diğer işgörenler ile etkileşim durumu iyi olan lider, vazife yapısını karara katılma yöntemiyle tespit ederek, konum yetkisinin de güçlü olması ile etkin seviyede verimlilik meydana getirmektedir. Vazifeyi açık bir ifade ile tespit eden ve etkili olan bir lider, onu izleyenler ile ilişkisi olumsuz yönde dahi olsa etkili bir verim elde etmektedir. Ortam farketmeksizin uygulanan liderlik şekli mevcut değildir (Çetin, 2008).

4.1.3.3.2. House ve Evans Yol- Amaç Yaklaşımı

Robert House ile Martin Evans'ın 1970'li yıllarda oluşturduğu ve Vroom'un motivasyon konusunda beyleyiş teorisine dayalı bir yapı oluşturan teoridir (Koçel, 2001; Body, 2008).

Bu teori insanların davranışlarını, bireyin bir davranış vasıtasıyla ulaşmayı arzuladığı sonuç ile, yani bekleyiş ile bu sonuçlarla ilgili bireyin ona vermiş olduğu değerin etkili olduğunu ifade etmektedir (Bingöl, 1997)

Bu yaklaşımda, bir davranışın ortaya çıkıyor olması, kişilerin ihtiyaçlarına ve yapılan davranışın o ihtiyaçları karşılıyor olmasına dayanmaktadır (Tekarslan ve ark., 1989). Yol amaç kuramı, liderin işgörenlerin kişisel güçleriyle sahip oldukları bu gücün iş performansını ne derece etkileyeceğini ve bu iki gaye arasında izleyeceği yolun nasıl olduğunu inceler. Bu kuram üçüncü bir boyut olarak, takipçilerin hedeflere ulaşması için, liderin takipçileri motive etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Eren, 2000). Bu kuramda üzerinde durulan konular özet olarak; liderin takipçilerini hangi yollarla etkilediği, iş ile alakalı hedefleri nasıl kavradığı ve hedefe ulaşmadır. Kuramın, şekil 1'de verildiği gibi ifade edilmesi mümkündür (Koçel, 2001).



Şekil 1: Yol ve Amaç Yaklaşımı

Kaynak: (Koçel, 2001).

4.1.3.3.3. Hersey - Blanchard Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, olgunluk seviyelerinin astlarda farklı olduğunu ifade etmektedir. Kabiliyet, eğitimin yetersizliği ve güvensizlik sebeplerinden iş olgunluğu düşük olan kişiler, kabiliyetli, olgun, güvenli ve göreve istekli insanlardan farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Güney,2007)

"Görev davranışı" ve "ilişki davranışı" boyutlarından hareketle Hersey ve Blanchard, dört adet liderlik tarzı üzerinde durmaktadır (Çetin, 2008). Bunlar;

M1: Anlatan (Telling): "Yüksek görev", "düşük ilişkiye" göre lider rolünü tanımlar. Tek yönlü iletişime sahip bu model, kimin, neyi, nerede yapacağını ifade eder. Lider bu tarzda takipçilerin görevlerini yapması ve amaçlara ulaşması bakımından rehberlik yapmaktadır.

M2: Satan (Selling): "Yüksek görev", "yüksek ilişkiye" yönelik olarak hem çalışanlarına hem de işe önem veren bir liderlik tarzıdır. Olgunluk düzeyleri yüksek takipçiler vardır. Lider bu tarzda ılımlı bir davranış ve sunum şekline sahiptir ve çalışanlarına rehberlik eder.

M3: Katılımcı (Participating): "Düşük görev", "yüksek ilişkiye" yönelik liderlik tarzında çalışanları ile beraber karar verme davranışı bulunmaktadır. Lider çalışanları destekleyerek onların katkılarını almaktadır.

M4: Yetki Veren (Delegating): "Düşük görev", "düşük ilişkiye" yönelik liderlik tarzında, olgunluk seviyesi çok yüksek çalışanlar vardır. Görev ve çalışanlarla

ilişkilere daha az önem veren bir liderlik tarzıdır. Zira amaçlara ulaşma noktasında çalışanlar kendi kendilerine yeterlidir (Paksoy, 2002).

4.1.3.3.4. Vroom –Yetton Karar Ağacı Modeli

Vroom ile Yetton'un geliştirdiği durumsal liderlik kuramlarından biri olan "karar ağacı" modeli, her durum ve koşulda liderlik tarzının aynı olmadığını farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının faydalı olacağını savunan bir modeldir (Bakan, 2008). Bu kuramın ana varsayımı; liderin karar sürecini hedef alarak ve onu takip edenlerin etkileşiminden odaklı meydana gelen liderlik hareketleri ele alınmıştır. Bir yönetici karar alırken bir özgürlük sahasına hakim olmalıdır ve her karar neticesinde bir çalışan üzerinde etkiye sahip olmalıdır.

Eğer birden fazla çalışan üzerinde bir etkiye sahip ise karar aşamasına kadar süren sorun, ekip sorunu biçiminde ele alınır ve yalnızca tek kişi üzerinde etkiye sahipse ele alınan problem kişisel sorun olarak ele alınır. Karar verme sürecinin gidişini tespit etme açısından bu ayrım mühimdir (Erkutlu, 2014).

4.1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Bir diğer durumsallık yaklaşımı ise Reddin'in "üç boyutlu liderlik" modelidir. Bu modelde yönetsel etkililik üzerinde durulmaktadır. Yönetsel etkililik, yöneticinin elde ettiği çıktıların ölçülmesi anlamı taşımaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Laurie Reddin'in temel liderlik tarzlarını ilişki ve görev boyutu ile Şekil 2'deki gibi ilişkilendirmektedir. Buna göre ilişki boyutu yüksek görev boyutu düşük lider "ilgili", görev boyutu yüksek ilişki boyutu düşük lider "adanmış", görev ve ilişki boyutu düşük lider "kopuk" ve görev ve ilişki boyutu yüksek lider "birleştirici" olarak tanımlanmaktadır (Mullins, 1989).



Şekil 2: Reddin Temel Liderlik Tarzı

Kaynak: (Mullins, 1989)

4.1.3.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar (Modern Liderlik Kuramları)

Yapılan birçok araştırma liderlik kavramını açıklamaya çalışmıştır; fakat bütünsel anlamda liderliği aydınlığa kavuşturabilen bir çalışma ortaya konulamamıştır. Araştırmaların her birisi liderlik kavramının değişik boyutlarını açıklayabilmiştir. Liderlik araştırmaları günümüzde de karizmatik liderlik tarzı, etkileşimci, dönüşümcü liderlik gibi farklı başlıklarda liderlik tarzları incelenmesi devamlılığını sürdürmektedir.

4.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Yukl (2013) karizmayı, Yunanca'da mucize gerçekleştirme ya da olayları önceden sezebilmek gibi yetenekler olarak açıklamaktadır. Karizma, sosyal hareketler, politik liderlik ve dinsel kültüre yönelen araştırmacılar tarafından türlü örgütsel bakış açıları ile liderlik gibi tanımlanmıştır. Yönetim alanına karizma kavramını ilk bütünleştiren, bürokrasi modeli kurucusu olan Max Weber'dir. Weber'e (1946) göre karizmatik liderin sıra dışı niteliklere sahip olduğuna, zorluk içerisinde olan çalışanlar inanır; bu sebeple lidere inanma ve lideri izleme eğilimindedirler. Bu modele örnek olarak siyasi liderler, askeri liderler, peygamberler verilebilir. Onların karakterleri arasında kerametler, vahiyler, kahramanlıklar bulunur. Rutin yaşamın dışında, alışılmamış olan, gelenekçi ve otoriter olmayan bir liderdir. Weber karizmayı şu şekilde ifade etmiştir, "yasallığını kurallardan ya da bulunduğu durumdan değil de

olağanüstü kişilik özelliklerinden alan güçtür." Bir özellik olmaktan ziyade karizma bir bireye yüklenen niteliktir. Liderin yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla bu nitelik arasında ilişki kurulabilmektedir (Yukl, 2013).

4.1.3.4.2. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik

Çalışanlarına başarılı olmaları durumunda ödül olarak statü ve para veren yönetici sıfatındaki etkileşimci liderler bu sayede başarılarını sağlamlaştırmayı seçerler (Eren, 2009).

Etkileşimci liderler, çalışanları ile ilişkileri açısından başarıları ve mükafat konusundaki değişimlerine odaklanmaktadırlar. Böylelikle çalışanların örgüt amaçları ile özdeşleşme durumlarının önemine vurgu yapmazlar (Boerner ve ark., 2007). Etkileşimci lider, astların emekleri karşılığında bir takım ödüller vererek motive etmeye çalışan bir yaklaşımdadır (Satıcı, 2001).

Etkileşimci liderliği açıklarken Bass özellikle şu maddeye değinmektedir: "Bu teorinin; örgüt içerisinde lidere teslim olma, iki taraflı etkileme sonucu, lideri doğru olarak idrak etme ve çalışanların lideri etkileme rolüne sahip olduğunu" ifade etmiştir.

Bass etkileşimci liderlik sürecinin ne türlü ve ne durumda işleyeceği hususunda, çalışanların örgütte sahip oldukları güçlerinin liderlerin gücünden kaynaklandığını ifade eder. Çalışanların duymuş olduğu itimat ve saygı, çalışanlara sunulan maddi ve manevi ödüller üstündeki yetkileri liderin gücünü izah etmektedir (Çatır, 2009).

Etkileşimci liderler ile dönüşümcü liderler arasındaki fark, etkileşimci liderler çalışanlardan beklenenleri ulaşmak için onları motive ederken, dönüşümcü liderler çalışanların kendilerinden beklenenden ilerisine gitmeleri amacıyla onları isteklendirmeye çalışır. Ayrıca çalışanların rasyonel, bağımsız ve mesuliyetli bir kişi olması yolunda herhangi bir kaygı etkileşimci liderliğin özünde bulunmaz (Köksal, 2000). Bruce ve Kathleen 'e göre (2006) etkileşimci liderlik, karşılıklı olarak lider ve grup üyeleri arasında bir anlaşma, pazarlığın olduğu bir yaklaşımdır. Bu anlaşmanın tanımlanması, hesaplanması ve ölçülmesi kolaydır. Maddi kazanç, oyunu kişiden yana kullanma gibi kıymetli, siyasi veya maddesel herhangi bir durum pazarlık konusu olabilmekte, ayrıca çalışanların ücret, çalışma koşullarının iyi olması gibi dilekleriyle liderin iş performansı arzusu arasında takas yapılır (Bass ve ark., 2008).

4.1.3.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

James MacGregor Burns 1978'te dünüşümcü liderliği ilk ortaya çıkaran kişidir; politik liderler ile dönüşümcü liderliği ifade etmiştir. Daha sonraları dönüşümcü liderliği geliştiren ve yaygınlık göstermesinde öncü olan kişi "Bass" olmuştur. Burns ile Bass aralarında bulunan benzeşmezlikle beraber dönüşümcü ve etkileşimsel liderlikleri açıklamışlardır. Burns ve Bass'a göre dönüşümcü liderlik çok daha tesirli iken, etkileşimsel liderlik daha ayrıntısızdır, yüzeyseldir (Bruce ve Kathleen 2006).

Dönüşümcü liderlik günümüzde değişik alanlarda araştırmalara konu olmuş (sağlık, spor, eğitme, idare vb.) ve olumlu etkilerinin çalışanların motive edilmesinden göstermiş oldukları başarıya kadar birçok değişkende etkili olduğu ifade edilmiştir (Ingo, 2010; Bass, 1990). Daha yüksek önderlik performansı ortaya koymakta dönüşümcü liderliğin tanımlarındandır. Çünkü takımın amaçları ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlayan lider, çalışanların ilgilerini artırıp geliştirerek bu durumu sağlarlar. Bununla beraber, sahip olunanın ötesini görmeleri açısından çalışanları teşvik eder (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik, çalışanların gereksinim, talep ve değerlerine ve bireysel gelişmelerine odaklı bir liderlik modelidir (Bass, 1995). Dönüşümcü liderlik çalışanların gelişimi ve memnun olmasına odaklanan bir yaklaşımdır. Liderin özgörüsü ile bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanların kudretlendirilmesini amaçlar (Topçu-Brestrıch, 1999).

4.1.4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

İlk kavramsal çalışmaların Amerika'da ortaya çıktığı dönüşümcü liderlik konusu liderlik konusunda yapılan yaklaşımlara oranla yeni bir dizin olarak sayılır.

Burns (1978), Bass (1985), Conger ve Conunga (1987), House ve Shamir (1993) dönüşümcü liderlik yaklaşımının ilk kuramcıları olarak ifade edilebilir (Tejeda ve ark., 2001). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, modern yönetim kuramları ve araştırmaları açısından önemlilik arz eden ve ilgi uyandıran bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioğlu, 1998). Dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı son yıllarda liderlik alanında yapılan araştırmaların ulaşmış olduğu kademelerden biri olarak, yeniden yapılanma ve değişim aşamalarında işletmelerde gerekli olan yönetim anlayışı ve faaliyet yöntemlerini bütünleştirir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin ileriye dönük amaçlarına ulaşabilmesi adına planladıkları vizyon ile ihtiyaç duyulan örgüt şartlarını

da hazır hale getirerek, çevresel farklılıkları bir fırsata dönüştürmektedirler (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderler bireylerarası ilişkilerin gelişmesini ve kişiler arasında iletişimin artmasını sağlayan bir kişilik özelliğine sahiptir (Şoşik ve ark., 2004).

Şimşek ve Aytemiz (1997)'e göre dönüşümcü liderlerin görevi yepyeni bir vizyon, yeni bir görüş ya da gerçekçi bir yaklaşım yaratıp bu gerçeklik ile uyum gösteren yeni bir ölçüt ve tavır geliştirerek topluluğun bu duruma ulaşmasının yolunu tayin etmektir. Kitleler ulaştıkları anda yaşamlarına ilişkin anlamlar bulmakta, geleceğe dair açık ve kesin beklentilere girebilmektedirler (Şimşek,1997)

Dönüşümcü liderlik, bireysel kazanım ve çıkarlardan daha çok işletme yararı amacı ile takipçilerini bu yönde çalışma yapmaları hususunda motive etmektir (Arıkan, 2001).

Karip (1998)'e göre ise; izleyicilerin istek, ihtiyaç ve yönelimlerini fark eden dönüşümcü lider, izleyicileri isteklendirmek amacıyla farkettiği bu ihtiyacı kullanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin liderlik performansında çalışanları harekete geçirme, grup görev ve hedeflerini kabul etme ve çalışanlar ile ilişkileri geliştirme görülmektedir.

Önce Burns tarafından 1978 yılında ortaya konulan, daha sonra da Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratmada, çalışanları zihinsel olarak harekete geçirmede ve çalışanlarda bireysel farklılıklara önem vermede bir liderin yeteneği olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlik; vizyona, güven inşa etmeye, temel değerlere, sürekli öğrenmeye ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe dayalıdır. Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini dönüştürdüğü dinamik, karşılıklı bir süreç olarak ifade etmiştir (Karcıoğlu, 2013). Dönüşümcü liderlik örgütte değişen çevre koşullarına uyumlu bir değişim başlatmak suretiyle örgüt yapısını harekete geçirmek, itibar, itimat ve cesur kişilik özellikleri ile işgörenlerin inanış, davranış ve değer yargılarını etkileyerek örgütün değer ve hedeflerini benimsetme işleyişidir (Hoşcan ve ark., 2004).

Thomas ve Robert (1987)'ye göre liderlik yapanların ve onları takip edenlerin göstermiş oldukları çift taraflı güdülenme ve moral seviyelerinin yüksek olması anında dönüşümcü liderlik tarzı ortaya çıkar. Davranışsal liderlikte de lider ve takipçilerin farklı hedefleri birleşerek ortak bir amaca dönüşür. Bu tip liderlik durumları için

harekete geçirici, ilham verici, özendirici gibi ifadeler kullanılmaktadır. Şüphesiz tüm organizasyonların temeli ahlaki değerlere dayanmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik tarzının maneviyatlı özellik taşıması sebebi ile de liderlerin ve onu izleyenlerin geleneksel isteklerinin varlığı da söz konusudur; takipçiler ve liderler üstünde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik dinamik olan yapıya sahiptir zira liderler ile takipçileri yoğun bir ilişki içerisindedir. Bu durum nedeniyle takipçiler kendilerini daha aktif ve yüceltilmiş hissederler; sonuç olarak da kendi içlerinde yeni lider kadrosu meydana getirirler (Gökkaya, 2005).

Gayretlerini işletmenin rekabetçi yönünü belirlemek için kullanan dönüşümcü liderler beraberinde bu gayretlerini stratejik bir esneklik inşa etmek için kullanırlar. Dönüşümcü liderlikte, çalışanlar için özgörü oluşturmak ve gerekli olan yeniliklere ilham kaynağı vermek ve buna inanç oluşmasını sağlamak önemlidir. Böylece çalışma isteği, gayret ve arzusu yükseltilmiş olarak öncü fikirler yaratılması sağlanmış olur. Dönüşümcü liderlik, işletmenin planı, iş alanı ve faaliyetleri ile ilgili aşamalarda çeşitlilikler ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde çalışanların düşünce ve tutumlarında yeniliklerin yapılanmasını sağlayan dönüşümcü liderler, çalışanların değişim ve yeniliklerin gereklilik ve faydalarına inanmalarını sağlamış olur (Paksoy 2002).

Organizasyonların yapısal değişimlerinde dönüşümcü liderler etkindirler. Bu süreç son bulduğunda da dönüşümcü liderler görevlerini tamamlamış olurlar. Sonrasında ise kurulan yeni sistemi, vizyon ve ideallerini işe yönelik liderlere devrederler, çünkü bir sistemin sağlıklı işlemesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle her iki liderlik tarzı örgütlerin sürekliliklerinin sağlanması için önemlidir. Sonuç olarak bir sistem içerisinde yavaş ve kademeli değişimleri kapsayan süreçlerde işe yönelik; köklü değişimleri kapsayan devrim niteliğindeki süreçler ise dönüşümcü liderler yürütmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzınının mevcut koşullara göre değişebileceği söylenebilir (Şimşek, 1997).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin potansiyellerini ve yeteneklerini keşfeder ve yaratıcılıkların ortaya çıkmasına müsaade eder. Dönüşümsel bakış açısının hakim olduğu bir örgütte çalışanlar, zihinsel olarak yetkin olma ve yetilerine değer verildiği bu durumda becerilerini ortaya koyup kendilerini geliştirebilecekleri bir ortama sahip olurlar. Bu süreçte lider ise, üyeleri ile yakından ilgilenerek kişisel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkate alarak değerlendirme yapar.

4.1.5. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Temel dönüşümcü liderlik teorileri; Burns'un, Tichy ve Devanna'nın, Bennis ve Nanus'un, Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik kuramları başlıkları altında incelenir.

4.1.5.1. Burns' un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Burns' un dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü liderlik teorisinin temelini oluştururken etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının farkını da ortaya koymuştur. Burns dönüşümcü liderliği, lider ve takipçilerin karşılıklı olarak motivasyon ve moral seviyelerini arttırma süreci olarak ele alır. Bu liderlikte barış, eşitlik, adalet, insancılık ve özgürlük gibi duygular yer alırken hırs, açgözlülük gibi duygulara yer verilmez; yüksek idealler ışığında takipçileri bilinçlendirme ve onları yükseltme çabaları önem arz eder. Burns' e göre bu liderlik tipi organizasyonun herhangi bir pozisyonundaki ve seviyesindeki tüm üyeleri kapsar (Gökkaya, 2005). Dönüşümcü liderliği Burns şu şekilde tanımlamaktadır; "liderler ve hedeflenen değişimin destekçileri tarafından dürtü temellerinin ikili kullanımı içinde ortaklaşa hedefleri takip etme sürecidir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve destekçilerin birbirini motive ettiği ve üst düzeyde moral sağladığında görülen bir liderliktir" (Burns, 1978).

4.1.5.2. Tichy ve Devanna Liderlik Yaklaşımı

Noel M. Tichy ve Marry Anne Devanna'nın" dönüşümcü lider" eserinde, dönüşümcü liderlik yenilik ve değişimcilik kavramlarını içermektedir. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü liderlik geniş çerçevede organizasyonun yenilikçiliğine dayalı iken dar çerçevede değişimi sağlayan ve çalışanları önemseyen bir liderlik tarzıdır (Buzan ve ark., 2001).

Dönüşümcü liderin organizasyondaki değişimini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Değişimin zorunluluğu anlatılmalı
- Organizasyona ilişkin bir amaç belirtilmeli
- Yeni fikirlerin somutlaştırıldığı, bireylerin motive edildiği değişimin kurumsallaştırılması sağlanmalıdır (Holıan, 2006).

4.1.5.3. Bennis - Nanus Liderlik Yaklaşımları

Örgüt içerisindeki zayıf yönler ve kuvvetli yönleri ortaya çıkarmak adına Bennis ve Nanus 1985 yılında 90 etkili lider üzerinde (60 özel sektör- 30 kamu sektörü), 5 yıl devam ettirilen saha araştırması ile analiz edilen olay odaklı bir yaklaşımdır (House, 1992).

Bass ve Burns'un yaklaşımlarını birlikte ele alan bu yaklaşım, dönüşümcü liderliği, hem takipçilerinin gelişimini sağlama hemde kendi kişisel gelişimlerine bağlılık duyma olduğunu belirtmişlerdir (Bennis ve Nanus, 1985).

Bennis ve Nanus dönüşümcü liderlikte dört farklı stratejisini şu şekilde belirtmektedir (Gökkaya, 2005):

İlk olarak: Lider, amaçlar doğrultusunda destekçilerine yetki devri yaparak onların kuruluşun önemli bir alanında olmaları sağlanarak, kendilerini hedefin bir parçası olarak duyumsamalarını sağlayan kişidir. Bennis ve Nanus, destekçilerle bireysel temasta olmanın verdiği fayda ile liderin destekçilerin asıl ihtiyaçlarını ortaya çıkararak planlanacak vizyonda ihtiyaçların esas alınmasında rol aldığını ifade eder.

İkinci olarak: Yeni bir grup kimliği oluşturmada takipçilerini motive etmelidir. Organizasyon için sosyal bir mimar olan dönüşümcü liderdir. Şöyle ki lider, organizasyonda ortak amaçların tercih edilmesi ve ferdiliğin korunarak devam ettirilmesi adına ortam yaratır. Organizasyon değerlerine yön veren bu liderler, organizasyonları için yaşanan her olaydan yeni bir ideoloji veya yeni bir grup kimliği ortaya çıkarmak amacıyla izleyicilerini hareketlendirirler.

Üçüncü olarak: Dönüşümcü lider, takipçilerin güvenlerinin devamlılığı için onların statülerinin net bir şekilde bilinmesini sağlar. Liderin sergilemiş olduğu bu tavırlar, durumlar ve davranışlar, takipçilerin güven duygusu ile yakın ilişkilidir. Organizasyonları sağlıklı bir kimliğe benzeten Bennis ve Nanus un çalışmaları, liderin dürüstlük duygusu verdiği bir organizasyonda güven ortamı meydana getirdiğini ifade etmişlerdir.

Dördüncü olarak: Takipçilerin kendilerinin farkında olmaları sağlanarak zayıf yönlerinden çok güçlü yönleri vurgulanmalıdır. Dönüşümcü lider zayıf ve güçlü yanlarını bilir. Yeteneklerini kavrayarak organizasyon amaçları ve liderlik vazifesi arasında güçlü bir ilişki ortaya koyabilir. Bu ilişki onu izleyenlerin arasında olan bu samimi bağ, karşılıklı itimat duygusunu meydana getirebilir. Bennis ve Nanus

araştırmalarında lider ile onu izleyenler arasında, itimat duygusunun oluşumunda, liderin aktif öz saygısının etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Gökkaya, 2005).

4.1.5.4. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bass dönüşümcü liderlik anlayışında, takipçilerinin "benlik kavramı" ile liderin benlik kavramı ve misyonu arasında özdeşleşmeyi sağlama düşüncesine yer verilmektedir (Aydın, 2006). Bass çalışmalarını Burns'un çalışmaları üstüne kurarak, dönüşümcü liderliği moral, ideal, ilgi ve değerlerini değiştirmekle ve onları motive ederek başlangıçta beklenenden daha iyiyi yapmayı, yandaşları kendi çıkarlarının üzerine çıkmayı dönüştüren liderlik stili biçiminde tanımlamıştır (Bass, 1990).

Bu liderlik biçimini (dönüşümcü liderlik) Bass, liderin onu izleyenler üstünde etkileri bakımından açıklamıştır. İzleyenler lidere güven, takdir, bağlılık ve saygı hissiyatı ile hareket ederler. Lideri takip edenler rutin yapılması gerekenden daha fazlasını yapacak biçimde adapte edilmiştir. Bass, bir liderin izleyenlerini dönüştürme tarzını aşağıdaki gibi açıklar (Arslan, 2009):

- Görev çıktılarının anlam ve öneminin farkındalığını arttırarak,
- Kendi şahsi ilgilerini takım ya da organizasyonun uğruna aşmalarına ikna ederek,
- Daha yüksek talep duyulan ihtiyaçlarını harekete geçirerek.

Bass' ın ve Burns' un dönüşümcü liderlik araştırmaları arasında bir hayli benzerlikler olsada bir takım değişiklikler de vardır. Bass etkileşimci lideri uyum neticesinde ödüllendirilen bir takascı biçiminde açıklarken, Burns' den daha içerikli bir biçimde olayı incelemiştir. Bass' a göre, etkileşimci metot yalnız motivasyonu sağlamak ve teşvik etmek için değil, bununla beraber ödülün kazanılması amacıyla ve işin gereklerini ortaya çıkarmak amacıyla da kullanılır. Bass etkileşimci lider ve dönüşümcü lideri ayırt etse bile liderin bu iki liderlik tarzlarını durum ve koşullara göre kullanabileceğini açıklar (Gökkaya, 2005).

4.1.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderliğin Boyutları

1985 senesinde geliştirdiği ölçek ile Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutlarını tespit etmeye çalışmış ve "Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği"ni (MLQ) geliştirmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderliği "karizma,

ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik" biçimde 7 farklı boyutta incelemiştir. Bunun sonrasında Bass ve Avolio'nun (1999) beraber yaptıkları araştırmalar neticesinde karizma ve ilham verme boyutlarının benzer yapılarda olup birbirinden ayrılmadığı görülmüş ve tek boyuta indirgenerek, çok boyutlu liderlik ölçeği altı boyutta incelenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Günümüze gelindiğinde ise dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutta incelendiği görülmektedir. Bunun neticesinde dönüşümcü liderlik "ilham verme", "entelektüel uyarım", "bireysel ilgi" ve "idealleştirilmiş etki" şeklinde dört boyutta toplanarak Bass bunlara "dönüşümcü liderliğin dörtlüsü" demiştir (Eraslan, 2006).

4.1.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence)

Dönüşümcü liderler, onu izleyenlere bir görev vererek onları belli bir amaç etrafında bir araya getirmek yeteneğine sahip kişiler oldukları gibi çevreleri tarafından da güven ve saygı gören bireylerdir. İdealleştirilmiş etki boyutunda; değerlere, inançlara ve misyona yönelik bir liderin karizmatik yetilerini açıklamaktadır. Dönüşümcü lider olabilmenin en mühim yetisi, onu takip edenlerin gözünde yeterli karizmaya sahip olmaktır (Şeker ve Kutanis, 2015).

Liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tuttuğu, oluşan riskleri çalışanları ile paylaştığı ve onların değerleri, öğretileri ile uyum içerisinde olduğu durumda onlar için örnek bir durumda olacaktır (Sun ve Anderson, 2012). Dönüşümcü liderler taklit edilen güvenilen ve saygı duyulan liderlerdir. İşgörenler dönüşümcü liderler ile özdeşleştiğinde onlara benzemek isteyecektir. Takipçilerine rol model oluşturan dönüştürücü liderler aynı zamanda arzu edilen davranışlarıda sergilerler (Reichard, 2011).

4.1.6.2. İlham Verme (Inspirational Motivation)

Dönüşümcü liderliğin bu niteliğinde etkin olan lider, onu izleyenlere organizasyon kapsamında güçlü bir başarım sağlamalarının ehemmiyetini vurgular ve takipçilerine organizasyonun görev ile amaçlarına ulaşmaları hususunda yardım eder ve bilgilendirir (Çakınberk ve Demirel, 2010). İyimserlik duygusunu ve coşkuyu artıran, moral veren konuşmalar yapan liderlerin ulaşılabilir hedefler için amaçlarını

aktarmasıdır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1990). Takipçilerin durumlar karşısında sorumluluk alması gerekliliğine, olaylara müdahil olmasına inanır ve takım ruhunun beslenmesini sağlarlar (Hellriegel ve ark., 2001).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin bireysel büyüme, gelişim, başarı, karar verme gücü ve itimat boyutlarındaki ihtiyaçlarını farketmelerini sağlamaktadır (Arıkan, 2001; Yammarino, Spangler ve Dubinsky 1998; Horner, 1997).

4.1.6.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)

Entelektüel uyarım, Omar ve Wan 'a göre (2013), liderin işgörenleri yaptıkları görevlerle ilgili düşünmeye, sorular sorarak çözüme ulaşmayı sağlayan yolları üretmelerine yönlendirmesidir biçiminde açıklanabilmektedir. Dönüşümcü liderler, işgörenlere onları zorlayacak görevler vererek bu görevleri kendi yaklaşımları ile yapabilmeleri için cesaretlendirirken, işgörenlerini yaptıkları hatalardan dolayı başkalarının önünde eleştirmezler (Omar ve Hussin, 2013).

Bir başka tanımlamaya göre entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerini, ortaya çıkan sorunlarda çözüm yolunda farklı karşılaşmalara girmeleri için yönlendirip bu bağlamda meydan okuma durumlarına yönlendirmedir (Glad ve Blanton, 1997). Lider entelektüel uyarım yoluyla eski zamanda inançlar ile değerlerin yeniden yapılandırılmasını sağlayarak işi yerine getirmenin geçmiş usülleriyle düşünülmesini sağlayarak işgörenlerini bu doğrultuda teşvik eder (Pounder, 2003).

4.1.6.4. Bireysel İlgi (Individualized Consideration)

Bireysel seviyede ilgi boyutu; lideri izleyenlerin bireysel çözümleme kabiliyetleri ile alakalıdır. Avolio ve arkadaşları (1999); lider, bireysel seviyede ilgi boyutunda, onu takip edenlerin ihtiyaçlarını odak noktası haline getirir ve mevcut gizillerin gelişmesi için düzenli çalışmak gerekliliğini vurgular. Lider, öncü rolünü bizzat üstenerek takipçilerin öğrenmeleri ve tecrübe kazanmaları amacıyla değişik projelerle takipçilerini destekler ve devamlı dönütler sağlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Liderlerin kişiler üzerine yönelmesi, onlara destek vermesi sergilediği koç tipi liderlik ile takipçilere hizmet etmek, yetki devrinin oluşmasını sağlamak amacıyla bir öğretmen gibi kişileri eğitmek ve eğitim olanaklarından faydalandırmayı içeren bir

kavramdır (Stephen ve Weimerskirch, 1995). Lider, bir danışman vasfıyla izleyenlerin zayıf ve güçlü yanlarının farkına varmasına yardım eder; hedeflerine ulaşabilmeleri için gereksinimlerini karşılamalarına destek olur. Destek olma ise her bir izleyenin bireysel ihtiyaç farklılıkları ve özgünlüğü doğrultusunda gerçekleşir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının gereksinimlerini tespit edebilmeli, değerlendirebilmeli ve potansiyellerini en iyi şekilde gösterebilecekleri yerlere terfi ettirebilmelidir (Avolio ve ark., 1999).

4.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramının, örgütsel davranış alanında en sık ve ayrıntılı bir şekilde çalışılan işgören tutumlarından birisi olduğu söylenebilir. Alanyazında, önemi yapılan çalışmalarla kanıtlanmış durumdadır. Bu kapsamda da, iş tatmin kavramları üzerinde durulmuştur.

4.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı genel anlamda duygusal değerlendirmelerini açıklayan bir durumdur (Arnett, 2002). İş tatmini, işgörenlerin işlerinden umduklarıyla örgütlerinden aldıkları arasında yer alan farklılık seviyesi olarak ifade edilebilir (Shiu, 2010). Oluşan bu fark çalışanlarda işlerine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum sergilenmesine sebep olur (Saari, 2004).

İş tatmini iç ve dış tatmin olarak ikiye ayrılmaktadır.

İç tatmin, işgörende işlerin duygusal olarak tatmin yaratma seviyesini açıklarken; dış tatmin ise, yapılan işle ilgili çalışma ortamının güzel olması, yüksek ücret, huzur ve bazı ödüller gibi dolaylı unsurları içermektedir (Chang, 2007). İşletme performansını olumlu etkileyen çalışanların işinden tatmin olması iken, işletme için olumsuz etki bırakan işinden tatmin olmayan bireylerdir. Bu sebeple, bir olgu olarak iş tatmini hem çalışanlar hemde kurumlar bakımından önemlidir (Yıldız, 2011).

İş tatmini çalışanların verimli olması, çalışan devir hızını, işletmenin büyüme hızını, verimliliğini ve sonuç olarakta işletmenin başarısına etki eden önemli unsurlardan birisidir (Örücü ve Esenkal 2005).

Farklı şekillerde ifade edilmeye çalışılmış olan iş tatmini kavramı, genel manada işlerden elde edilen memnuniyetlerin bir belirteci olarak açıklanabilir.

İş tatminin önemli olan üç boyutu bulunmaktadır. (Luthans, 1995).

- İş tatmini, görülmeyen yalnızca ifade edilen, bir işten alınan duygusal doyumdur.
- İş tatmini genel olarak çıktıların, ümit edilenleri ne kademede denkleştirdiği ile anlatılabilir.
- İş tatmini, birbiri ile ilişkili birçok tavrı da içinde barındırır. Bunlar genel olarak iş, maaş, terfi imkanları, yönetimin tarzı, iş arkadaşları gibi etmenler ile ilgilidir.

Vroom'a göre iş tatmin kavramı, işlerindeki rolleri karşısında çalışanların hissi anlamdaki verdiği tepkiler olarak ele alınmakta ve işe karşı olumlu yönlü tepkiler iş tatminini, olumsuz tepkiler de iş tatminsizliği ifade etmektedir (Vroom, 1967).

Herzberg'e göre insanların işin içeriği ile sahip oldukları duygular iş tatminini, işlerini yaptıkları zamanda çevreleri ve koşullarla ilgili sahip oldukları duygular ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir (Herzberg, 1965).

Locke'e göre (1976) ise iş tatmini, iş tecrübeleri, birinin görevine vermiş olduğu değer neticesinden kaynaklanan olumlu hissi durum veya memnun olma olarak tanımlanmaktadır.

Birtakım beklenti ve gereksinimlerle örgütte yer alan kişi, bu beklenti ve gereksinimlerini karşılayabildiği oranda işinden ve çalışmış olduğu işyerinden memnun olur, yani kişi bu durumdan dolayı işinden tatmin olmakta, bu sayede verimliliği ve başarısı da artmaktadır. İşletmenin başarılı olması ve verimliliği de çalışanların başarı ve verimliliklerinin artması ile oluşur. İş tatmininin olmadığı hallerde ortaya çıkan işe devamsızlık, düşük başarı gibi olumsuz hallere dikkat etmek gerekir. Başka bir deyişle, iş tatmininin göstergesi işgörenin işinden mutlu olmasıdır (Erdil ve ark., 2004).

İş tatmini düzeyine etki eden faktörler; örgütsel faktörler ve kişisel faktörler olarak incelenmektedir.

Kişisel faktörler; farklı aşamalarda insanların tatmin olma hislerini ortaya çıkaran öğelerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik, mesleki statü, medeni durum, kültürel ve sosyal çevre, zekâ, kıdem ve çalışma zamanı olarak belirtilir. Örgütsel faktörler ise; işin vasfi, fiziki nitelikler, teşvik, güvenlik, yönetim ve denetim usulü, iletişim, kararlara katılım, terfi imkanları, ücret, iş arkadaşları, rekabet, çalışma şartları ve örgütsel konum olarak sıralanabilir (Süner, 2014).

Çalışanın işinden tatmin olup olmama durumunda yönetici değerli bir konumdadır. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda maaşın az olduğu kurumlarda dahi işgörenlerin iş tatminini artıran etmen olarak yöneticilerin ve yönetim tarzlarının iyi olma durumu ifade edilmektedir. Bu durumda iş tatmini üzerine yönetim modelinin etkisinin fazla olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında iş tatminini; bireyin çalışma yaşamında göstermiş olduğu performansı sonucunda, yaptığı işin kendisine sunduğu imkanları benimsemesidir diye tanımlayabiliriz. İnsan, işletmelerin sahip olabildiği en değerli kaynaktır. Örgütlerin sürekliliği açısından da insan kaynağının geliştirilmesi ve sağlıklı hale getirilmiş olması önemlidir. Çalışanların tatmin edilebildiği bir görev ve uygun ortamı oluşturan işletmeler bu sayede iyi çalışanlarını elinde tutarak rakip işletmeler ile rekabet edebilirler.

4.2.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

İş tatmini ile ilgili kuramlar iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır.

4.2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarına göre, güdülenme kişinin kendisindedir. Kişideki davranışın başlatılması ve sürdürülmesini sağlayan kavramları açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Kapsam teorileri, kişileri belirli tavırlara yönlendiren ihtiyaçların çözülmesi gerektiğine önem vererek, işgörenlerin ihtiyaçlarının farkına varması ve yöneticilerin işgörenlerin iş tatminlerini nasıl sağlayacakları konusunda bilgilenmesini kolaylaştırır. Yöneticiler, organizasyon ödül yöntemini, işgörenlerin çabalarını ve öncelik sıralarını örgüt amaçlarını elde etmeye yöneltebilmek için işgörenlerin ihtiyaçlarını anlayabildikleri oranda onları bu amaçlara sevk etmek için kullanırlar (Barutçugil, 2004).

Kapsam teorileri hakkındaki çalışmalar: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı olarak ifade edilmektedir.

4.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

A.H.Maslow motivasyon kuramlarına; insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sırayla incelediği "ihtiyaçlar dizisi kuramı" nı kazandırmıştır. Kuram insan ihtiyaçlarını beş aşamalı olarak derecelendirmektedir (Eren ,2009).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi beş aşamalı Şekil 3' de aktarılmaktadır.



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

Kaynak: (Eren ,2009)

- Fizyolojik İhtiyaçlar (yiyecek, içecek, sığınmak, cinsel hayat, hayatın devamlılığı vb.)
- Güvenlikli İhtiyaçlar (tehlike, tehdit ve yoksun kalmaya karşı tedbirli olmak)
- Ait Olma - Sevgi İhtiyacı (sosyal etkileşim ve iletişim, kendi kendini anlama şefkat vb.)
- Değer İhtiyaçları (özerklik, saygınlık, takdir edilme vb.)
- Kendini Gerçekleştirme (şahsını sürekli geliştirme ve olabildiği her şeyi yerine getirmesi)

Bu yaklaşımda, bir basamakta bulunan ihtiyacını gideren birey bir sonraki dilimde yer alan ihtiyacı için güdülenebilmektedir. İhtiyaçlar konusunda bilinmesi gerekli olan Maslow'un yaklaşımının da ötesindeki ilk durum aslında şu şekildedir: "İnsan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır" bundan dolayı, insanlar çok daha fazla güdülenmek için hazırdır. İnsanları daha çok çalışmaya yönlendirmek için doğru motivasyon faktörlerini kullanmak önemlidir (Omırtay, 2009).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli birey ve iş ile ilgili düşünceler açısından önemli etkiler ortaya koymuştur. Bu model, işin icra edildiği fiziksel ortam

ve toplumsal çevreye dikkat çekmekle yetinmemiş yapılan iş içerik açısındanda önemli olmuştur (Kantar, 2008).

4.2.2.1.2. Herzberg Çift Etmen Teorisi (Hijyen-Motivasyon)

Herzberg işgörenlerin iktisadi, toplumcu ve hassas varlıklar olduğunu belirterek, bu üç boyutunda iş doyumunu etkilediğini ifade etmiştir. Araştırmaları neticesinde bireylerin iş doyumunu arttıran etmenlerle onları işte mutsuz eden etmenlerin farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı iş tatminine etki eden faktörleri iki grupta toplamıştır. Birincisi; "Tatmin edici faktörler (motivasyon)", ikincisi; "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)"dir. Hijyenik etmenlerin motive edici etmenlere oranla işgörenlerin işe karşı tutum ve davranışlarını daha kısa vadeli etkileri olduğunu belirtmiştir (Efil, 2010).

Herzberg'in belirlediği dışsal faktörler (hijyenik etmenler):

- İşin fiziksel şartlarının yeterli olması,
- Ücret - maaş seviyesinin ve artışlarının tatmin etmesi
- İşletme politası ve idarecilerin tavırları
- Teorik bilgi ve alakanın yeterli olması
- Üst düzey yönetici ile olan ilişkiler,
- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler,
- Çalışanların şahsi yaşamlarına gerekli saygının verilmesi
- Tedbirlerin çalışma alanında yeterli olmasıdır.

Herzberg'in belirlediği içsel faktörler ise:

- Bir görevi yerine getirmenin vermis olduğu haz duygusu,
- Başarıları ile iş alanında tanınır olması,
- Başarılarının karşılığında değer görmek ve ödüllendirilmek,
- Bilgi ve becerilerine göre işlerde çalışma,
- İşi yapış sırasında sahip olunan yetki ve sorumlulukların yeterli olması
- İş yerinde kıdem yükselmesi olanaklarının olması
- Bireyin kendini geliştirme ve fayda sağlama imkanlarına işyerinde sahip olması

şeklindedir (Eren ,2006).

4.2.2.1.3. Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisine göre, bireylerin üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; "Varoluş", "Bağlılık", "Gelişme" ihtiyaçlarıdır.

Varoluş ihtiyacı ilk sırada yer alarak, yeme, içme, maaş, sağlık, güvenlik gibi fiziksel talepleri ifade etmektedir.

İkinci sırada bağlılık ihtiyacı, çalışma alanı ve çalışma dışı alanda diğer kişilerle ilişkili olma ve çevresinde kabul görme, takdir alma ihtiyacını içerir.

Gelişme ihtiyacı ise üçüncü sırada yer alarak, kendine saygı duyma ve kendini ispat etme ihtiyaçlarını içermektedir (Önen ve Tüzün, 2005). Bütün bu var olan ihtiyaçlar, Maslow tarafından öne sürülen 5 ihtiyaca karşılık gelmektedir.

Maslow İhtiyaçlar Dizimi	**Alferder ERG Kuram**
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi Aidiyet İhtiyacı	Beraber Olma (Relatedness) İhtiyaçları
Fizyoloji İhtiyaçları Güvenlik İhtiyaçları	Var Olmak (Existance)İhtiyaçları

Şekil 4: Maslow İhtiyaçlar Dizimi ve Alferder ERG Kuram Karşılaştırması

Kaynak: (Eren,2009)

Maslow'un teorisinden daha hareketli şekilde, üst seviyede yer alan ihtiyaçların alt seviyede yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan dahi ortaya çıkabileceğini savunan bu teoride, aynı zamanda önemli olabilen iki farklı düzeydeki ihtiyaçlarda kabul gören bir durumdur. Teoride vurgulanan noktalardan birisi üst seviyedeki ihtiyaçların giderilmesi sırasında ortaya çıkan başarısızlık durumu tatmin olunan alt seviyedeki ihtiyaçları da başarısız kılacağıdır (Bayat, 2008). ERG modeli kişilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine bağlı olarak tek yönlü olmayan bir hareket tarzının olabileceğini yani ihtiyaçlar hiyerarşisinin üstüne de çıkabilecekleri gibi altına da inebileceklerini savunmaktadır (Eren, 2003). Yani, ERG kuramında var olan üç ihtiyaç grubu arasındaki etkileşim durağan olmayan bir boyuttadır. Yöneticiler bakımından ERG teorisisinin anlamı motivasyon problemleri hakkında düşünmelerine destek olmasıdır (Barutçugil, 2004).

4.2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı, bireyin başka kişiler ile sosyal ilişkilerini artırmak için ilişki kurması, kişileri etkilemeye yönelik güç kazanımı ve bireyin yetenekleri ve becerdikleriyle belirli bir başarı kazanmaları gibi ihtiyaçların giderilmesine yönelik tavırlar göstermesidir. İdareciler çalışanlarının taleplerini bilebilirlerse eğer çalışanlarından daha verimli yararlanabilir ve onların bilgi ve becerilerini daha çok kullanırlar (Efil, 1999).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ifade edilen üst seviyedeki ihtiyaçlara benzer faktörlerden oluşan bir teoridir. McClelland'a göre kişilerin kendi işlerinde en iyisi olma ve mükemmelliği bulma arzusunun temelinde başarma ihtiyacı yer almaktadır. Motivasyon kurumların başarılı veya başarısız olmasında önemli bir role sahiptir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler daha gerçekçi ve kararlı bir duruş ile, ulaşılması zor hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken bilgileri ve becerileri elde ederek kullanmayı arzu ederler (Keser, 2006).

Yöneticiler bakımından bu teorinin manası şudur; işgörenleri seçme ve uygun işe yerleştirme sistemi, işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ile geliştirilebilir. Bu bağlamda, örneğin, yüksek bir başarı gösterme ihtiyacına sahip olan bir işgören, bu ihtiyacını sağlayabileceği bir göreve yerleştirilebilir. Bu sayede kişi sahip olduğu yetenek ve bilgisinin tamamını, motivasyonu için gerekli olan alanı bulmasından dolayı işe vermiş olacaktır (Koçel, 2011).

4.2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenme durumunun kişinin kendisinden süre gelmediğini kişilerin güdülenmesinde; çalışma ilişkileri, ödül, işin şekli, çalışma arkadaşlarının tutumlarına ve dışardan kişiye yüklenen değişkenlere göre oluştuğu görülür. İşgörenlerin amaçları ve hedeflerine ulaşırken motivasyonlarını bilmekten daha çok onların seçtikleri aşamaları ifade eden bir kuramdır (Gülnar, 2007).

Vroom 'Beklenti Kuramı', Lawler-Porter 'Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı', Adams 'Eşitlik Kuramı' ve Locke 'Amaç Kuramı'' süreç kuramları konusundaki çalışmalardır.

4.2.2.2.1. Vroom "Beklenti Kuramı"

Vroom, kişinin görevi için çaba harcamasını valens ve bekleyiş unsurlarına bağlamaktadır:(Koçel, 2011)

1- Valens (kişilerin ödülü alamaya istekli olma dereceleri)

2- Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)

Valens; bireyin belli bir sonucu seçme derecesini, diğer bir deyişle sonuca ulaşma noktasında bunun değerli olup olmaması arasında yapmış olduğu seçimi ifade etmektedir. Lakin sonuçlar bireyler tarafından farklı şekillerde değerlendirilebilir.

Beklenti kavramı için, sonuçların asıl değeri değil kavramsal değeri önemlidir. Valens yani kavramsal değer; kişinin karşılaşmayı ümit ettiği sonuçtan umulan tatmin derecesidir. Bu bağlama göre rastgele bir sonucun ilk etapta kişiye kattığı motivasyon gücü, bireyin gelecekte o sonuca ulaştığı anda elde etmeyi umduğu olumlu verilere bağlı olmaktadır (Tevrüz, 1999).

4.2.2.2.2. Lawler-Porter "Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı"

Vroom tarafından ortaya konulan beklenti kuramının cevaplanamayan sorular bırakmış olması sebebi ile Lawler ve Porter, oluşan bu yetersizliğin giderilmesi amacı ile geliştirmiş oldukları bu kuramı yöneticilerden oluşan bir örneklem ile test etmişlerdir (Bayat, 2008).

Bu teoride başarının yüksek oluşunun memnuniyetide yükseltmesi adına çalışanların beklentileri ile ödüller arasında bir denge kurulmalı ve kurum içerisinde verilen ödüllerin hakkaniyetli şekilde sunulması gerekmektedir. Teori, bir organizasyonda aradıklarını bulan başarıları düşük insanlar olabileceği gibi, beklentileri doğrultusunda ödüllendirilmeyen yüksek başarılı çalışanlar da olabileceğini vurgular. Yani bir kere daha herkesi umduğu kadar memnun etmenin imkansız olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001).

4.2.2.2.3. Adams "Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı "

Adams yaptığı araştırma sonucunda; insanların kendilerine sunulan ödüller ile diğer kişilere sunulan ödülleri sürekli karşılaştırarak, kendileri için elverişli görülen ödüllerin aynı başarıyı göstermiş kişilere hangi oranda eşit olduğunu bulmaya çalışmıştır (Eren, 2010).

Adams bireylerin; dürüstlük, haklı olmak ve hakkaniyetlilik gibi kavramları nasıl bir biçimde arzuladıkları üzerine ABD'nin General Electrıc işletmesinde bir araştırma yapmıştır. Burada yapılan araştırmalar neticesinde X kişisinin aldığı ödül ve sunduğu girdi değerleri ile Y kişinin ödül ve girdi değerleri karşılaştırılmıştır. Burada sembolik terazinin eşitliği vermesi sorun yaratmazken dengede yaşanan bozulmalar motivasyon üzerinde olumsuz etki doğurmaktadır (Eren, 2010).

Bu teoriye göre, içinde bulunulan durumun eşit olarak görülebilmesi için kişinin yaptığı veriler ve bunun sonucunda almış olduğu neticeler ile aynı işi yapan kişilerin oranlarına eşit olması gerekir. Eşitliğin bozulması, elde edilen bu oranların karşılaştırılması sonucunda birbirinden farklı şekilde değerlerin büyük veya küçük çıkması ile ortaya çıkar. İşgörenlerin motivasyonları da bu eşitsizlik durumunda düşer. Eşitlik kuramına göre, çalışılan iş ortamında hissedilen eşitlik veya eşitsizlik durumu bireyin işinde başarılı olması ve işinden memnun olması durumu ile yakın ilişkilidir. Kişinin motive olması, kurum için yaptıklarına karşı olarak kendisine sunulanlar arasındaki eşitliğe bağlıdır. Kendisine verilenlerin fazla olması durumunda kişinin motivasyonu daha yüksek olacaktır (Güney, 2011).

4.2.2.2.4. Locke "Amaç Kuramı"

Bu kurama göre, güdülenme üzerinde performans hedeflerinin rolü büyüktür; hedefler kişilerin güdülenmesi için zemin oluşturarak davranışların yönlendirerek işgörenin gayretini, görevdeki başarısını, dikkatini etki altına alır ve azminin artmasını sağlar. Locke'a göre; Hedefler açık olmalı, anlaşılır olmalı, başarıya ulaşana ait olmalı (idareci hedeflere çalışanları ile beraber karar vermeli), hırslı olmalı (zorlu ama ulaşılabilir boyutta) ve hedeflere ulaşma düzeyi (başarılı olmanın ya da başarısız olmanın bildirimi) hakkında geri bildirimler sağlamalıdır (Bayat, 2008). Kişiler bazı amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları gerçekleştirmek üzerine yönlendirmektedir. Burada kişi nezdinde amaç içeriği (amaca ulaşılabilirlik derecesi) ve amaç yoğunluğu (amaca ulaşma arzusu) başlıca kavramlar olarak dikkate alınmakla beraber amacın önem derecesinin bireyi aynı düzeyde motive edeceği görüşü savunulmaktadır (Tutar, 2016). Bir motivasyon kuramından daha çok motivasyon yöntemi olarak görülen amaç kuramı; yöneticilerin söz konusu teknik ile motivasyon ve başarı sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Tınaz, 2013).

4.2.3. İş Tatmininin Boyutları

İş görenin işten doyum almasına sebep olan faktörlerin, bireylerin işlerinden farklı düzeylerde doyum elde etmelerinde rol oynayan başlıca etkenler bulunmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

4.2.3.1. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen temel unsurlardan birisi çalışmış olduğu örgütün kültürüdür. İşgörenin kendisi dışında gelişen, çalıştığı örgüt ile ilgili olan dış faktörler; ücret, yükselme olanağı, işin kendisi, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler konu başlıkları altında incelenmiştir.

4.2.3.1.1. Ücret

Ücretin kelime anlamı çalışan bireylerin çalıştıkları işin karşılığı olarak belli aralıklarla veya düzenli olarak aldığı paraya denir (Halsey, 1988). Ücretin işin miktarı ve vasıflarıyla uyumlu olduğu gibi ortaya çıkan performas ile de uyumlu olması gerekir. Ücret, çalışan bireylerin göstermiş olduğu faliyetlerde fiziksel ve zihinsel olarak göstermiş olduğu performansa, çabaya ithafen çalışan bireyin göstermiş olduğu iş miktarı ve zamanı belli ölçütlerle hesaplanarak verilen para olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 1997). İşgören için tatmin olmada önemli bir araç olan ücret örgütler için maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bireyin ihtiyacını gidermesinde yeterli olup olmaması da iş doyumunu etkilemektedir.

Maddi bir teşvik oluşturmasının yanı sıra ücret, kişinin toplumda saygı, sosyal konum, güç kazanıyor olması ile psikolojik açıdan ihtiyaçların giderilmesine yardım eder (Bayat, 2008). Ücretin iş doyumunu sağlaması ve başarının artırılması için kişinin taleplerine, icraatlarına ve adil bir piyasa ücret sistemine dayalı olarak belirlenmelidir.

4.2.3.1.2. İşin Kendisi

İşin içeriği, iş tatmininde büyük bir kaynak oluşturmaktadır. Çalışmanın içeriği özendirici ve ilginç olmalı ayrıca sıkıcı olmaması için çeşitlilik olmalıdır (Kondalkar, 2007). İlgi çekici görevler verme, iş ile ilgili sürekli öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı sağlama işgörenlerin iş tatminlerini etkilemektedir (Luthans, 2002). İş tatminine etki eden etmenlerin başında, işin kapsamının ilgi çekici, zevkli olması ve

çalışanların ilgileri ve kabiliyetleri ile uyumlu olmasıdır. Yani işin kendisi faktörü için en önemli olan ilkeler; özgürlük, çeşitlilik, yeterlik ve kabiliyetlerin kullanılmasıdır (Altundaş, 2000).

4.2.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

Çalışan bireylerin çalıştıkları pozisyondan daha yüksek bir konuma yükseldiğinde çalışan bireyin hem işe olan tatminini hemde motivasyonunu artıracaktır. Önemli olan çalışanların yükselmesi için adaletli bir polita takip edilmesidir. Yükselmeler çalışan bireyler için sosyal statünün yanında işine olan sorumluluğunu artırmakta ve çalışmakta olduğu işinde kendini geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Robbins, 2001). İşgören görevinde başarılı olduğu müddetçe yükselme ümidi içine girmektedir. Örgüt içerisinde kariyer yollarının belirli olması ve terfi sisteminin adil oluşu çalışma ortamınında olumlu olmasını sağlayacaktır.

Terfi etmeye yoğunlaşmış çalışanlar amaçlarına ulaşmaya eğilimli olarak uzun vadeli bir bakış açısına sahiplerdir, ayrıca gelişimi, farklılığı ve gayelerini açıkça vurgular. Bundan dolayı terfiye yoğunlaşan çalışanlar başarının temelini oluşturan başarısızlıklarından da bir şeyler öğrenmek için çalışırlar (Yitzhak, 2004). Görevde yükselme olanaklarını elde eden işgörenlerin işlerine olan sadakati ve işgörme istekleri dahada artış gösterirken, açıkça belirlenmeyen bir kariyer sistemi ve adil olmayan bir görevde yükselmenin olduğu örgütlerdeki çalışanlarda işinden tatmin olmama duygusu yaşanabilmektedir.

4.2.3.1.4. İşyeri Çalışma Koşulları / Şartları

Çalışma yerindeki tedbir, sağlık ve rahat edebilme ile ilgili kavramları ifade etmektedir. Çalışanları koruyabilmek adına, sağlıklarını koruyacak ve güvenliğini sağlayacak ortamı oluşturmak, işgörenleri çeşitli çevresel kirliliklerden, aşırı gürültü kirliliği, makinaların korumasız olması, radyoaktif unsurlar vb. tehlikelerden korumayı hedefleyen bir iş çevresi oluşturmayı içeren bir kavramdır. Çalışanların genel bir olgu olarak, bulundukları işyerinde ısı, aydınlatma ve ortamın havadar olmasını sağlayan sistemlerin olduğu, gürültü kirliliğini azaltan ve çalışma alanındaki konforu sağlama gibi özellikleri bünyesinde barındıran işyerlerinde çalışmak için daha istekli bir eğilim gösterebildikleri ifade edilmektedir (Bingöl, 2003). Kişinin çalıştığı

işyeri maddi çevresini oluşturmaktadır bundan dolayı da işin yapılmasını engelleyen, aksatan, kişinin bedensel ve ruhsal durumlarının bozulmasına sebep olan unsurların var olması tatmin konusunu etiledığinden üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

4.2.3.1.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

İşgörenlerin sosyal gereksinimlerini karşılama bakımından, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler açısından da iş tatmini etkilenebilir. İş tatminini olumlu açıdan etkileyebilen diğer bir etkende, işgörenlerin iş alanında destek görme, yönlendirilme ve işbirlikçiliğe uyum sağlayan çalışma arkadaşlarının olmasıdır. İşyerinde, kişinin amaçlarını elde etmesi adına yardım eden çalışma arkadaşlarının olması kişilerin iş tatminini artırır (Özgen ve Yalçın, 2011). Takım çalışmalarının olduğu ortamlarda sosyal ilişkiler daha da önemli hale gelmektedir. Sosyal ilişkileri güçlendirecek çalışmalar yapılması bireylerin iş doyumlarını ve performaslarını artırmaları bakımından yararlı olacaktır.

4.2.3.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. İş tatmini ile ilgili araştırmalarda çok geçen bireysel iş tatmin faktörleri incelenmiştir.

4.2.3.2.1. Yaş

İş doyumu ile yaş ilişkisini ölçmek adına yapılan birçok araştırma vardır. Araştırmalarda elde edilen sonuçlarda bir birinden farklı görüş ifade edilmiş olsa da genel anlamda iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların tatmin olmama nedeni olarak, yaşları genç olan işgörenlerin terfi ve değişik işlere ilişkin beklentilerinin çok olması söylenebilir (Gürkan, 2006). İş tatmininin artmasında, ilerleyen yaşlarda işörenlerin terfi imkanlarının artması ile çalışanın aldığı ödüller, değerlerin artması ve çeşitlilik kazanması önemli bir etkiye sahiptir (Davis, 1988; Tatlı, 2008). Dolayısıyla erken yaş dönemlerinde iş tatminlerinin düşüş gösterdiği, orta yaş düzeyinden sonra artış gösterdiğini söylemek mümkündür.

4.2.3.2.2. Cinsiyet

Devamsızlık konusunda da cinsiyet mühim bir etkiye sahiptir. Kadınların karşı cinse oranla devamsızlık konusunda daha fazla devamsızlık belirtme nedenlerinden bir kaçı; kadınların bayan fenomoniyle alakalı çok sayıda rahatsızlık yaşamaları ile beraber kadın işgörenlerin, evli ve/veya çocuk sahibi olmaları nedeniyle farklı statülere sahip olabilirler (Sıu, 2002). Neticede üzerinde durulması gereken konu cinsiyetin iş tatminiyle alakalı olduğu gerçeğidir. Bununla beraber cinsiyetin işgücü devri üzerindeki tesirinin nasıl gerçekleştiği net olmamakla, aynı zamanda kadın olmanın ve bilhassa çocuk sahibi olmanın (Barak, 2001), işgücü devri üzerinde mühim bir tesire sahip olduğu söylenebilir. (Camp,1993).

4.2.3.2.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim iş tatminini etkileyen en önemli etkenlerden biridir, çünkü kişiliğin gelişmesi bakımından da eğitim oldukça önemlidir. İnsanların olaylar karşısındaki bakış açılarını değiştirmeye, eğitimi yüksek olan işgörenlerin bulundukları durumları rahat şekilde idrak etmesine ve durumları akılcı bir biçimde değerlendirmelerini sağlar (Alam ve ark., 2012). Eğitim seviyeleri yüksek işgörenlerin daha az eğitim seviyesindeki kişilere kıyasla iş tatminlerinin düşük oluşu, görevlerinden ve örgütlerinden taleplerininde yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşgörenlerin eğitim seviyeleri ve tecrübelerine uygun konumlarda yer almamaları onların mutsuz olmasına ve iş tatmin derecelerinin azalmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan, sahip oldukları yeterlilik seviyesinden daha çok beklentilerin olduğu bir konumda çalışan işgörenlerin de yüksek derecede kaygı ve korku yaşamaları iş doyumlarında düşüşe neden olabilmektedir (Akşit Aşık, 2010).

4.2.3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi)

Kişinin çalıştığı yıl sayısını ifade eden kavram hizmet süresidir. İş tatmininin hizmet süresi ile arttığı veya artmadığı ile ilgili araştırmaların sayısı azdır. İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişkiyi inceleyen Ronen, bunlar arasındaki çeşitliliğin U-şekilli eğriye benzediği kuramını doğrulamıştır. İş ile alakalı içsel tatminkarlık, zaman içerisinde işgörenlerin genel tatminkarlıkları üzerinde önemli bir etki yaptığı öne

sürülmektedir. Bundan dolayı da Ronen ‘e göre, iş tatmini ile iş tatminsizliği üzerinde hizmet süresinin etkisi vardır (Ronen, 1978). Bir işgörenin iş doyumu çalışmış olduğu işletmedeki görev süresiyle doğrudan bir ilişki içindedir. İş tatmini konusunda dalgalanma ve artışın, iş değişikliği sebebi ile ya da daha gerçekçi ödül beklentilerinin olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İşgörenler, beklentilerini işin gerçekleri gereğince ayarladıkça ve iş tecrübeleri artma eğitilimi gösterdikçe iş tatmini yaşayabilmektedir. Hizmet süresinde seneler geçmesine rağmen beklentilerinde değişiklik yapmayan bazı işgörenler için ise iş tatminsizliği ile yaşama öğrenilmiş hale gelecektir (Sevimli ve İşcan,2005).

4.2.3.2.5. Medeni Durum

İş tatmini üzerine etkisi olabilecek diğer bir etmen ise medeni durumdur Evli işgörenlerin bekar olan çalışma arkadaşlarına nazaran işlerinden daha tatmin olduğunu gösteren çalışmalar yapılmıştır. (Austrom, Baldwin ve Macy, 1988). Evli bireylerin bekar çalışanlara göre yüksek tatmin hissetmelerinin, evliliğin bazı sorumluluklar yüklemiş olmasından ve yaşamlarının daha düzenli olmasından ortaya çıktığı söylenebilir.

Medeni hallerine bakarak, bireyin evli olması veya bekar olması durumlarına göre iş tatmini arasındaki ilişki incelemeye alındığında, genellikle evli kişilerin bekar kişilere göre iş tatminlerinin daha çok olduğuna dikkat çekilmiştir. Bunun nedeni olarak ise; evliliğin çalışan kişilerin beklentilerindeki değişiklikten ortaya çıkmış olması ve evli kişilerin aile hayatındaki doyumlarının çalıştıkları işe sirayet etmesi olarak ifade edilebilir (Telman ve Ünsal, 2004). Clark yaptığı çalışmasında da, evli kadın işgörenlerin iş tatminlerinin daha çok olduğunu, evlilik etkisinin erkek işgörenlerde ise, iş tatminleri üzerinde etkisi olmadığı fikrine varılmıştır. Bu neticeler, geleneksel sonuçları destekler nitelikte genel olarak evli olmanın olumlu bir sonuç olduğunu vurgulamaktadır (Austrom, Baldwin ve Macy,1988).

4.2.4. İş Tatmininin Sonuçları

Kişiler ve örgütler açısından iş tatmini ve iş tatminsizliğinin olumlu-olumsuz pek çok sonucu bulunur. Araştırmalara göre, stres insanların sağlığını tehlikeye sokan önemli faktörlerde biridir. Yüksek olan iş tatmini, insanların bu streslerini düşürerek

daha sağlıklı bir yaşam sürmeleri ve çok daha mutlu bir şekilde özel yaşamlarına devam etmelerini sağlamaktadır. Yine iş tatmininin yüksek olması, işe geç gitme, işe devam etmeme ve işten çıkma arzusunu azaltarak kişinin vermliliğini ve performasınıda artırmaktadır. İş tatmini olan çalışanların performaslarının artıyor olması bununla birlikte örgüt için bu çalışanların sağladığı yararların ve getirilerin artması demektir (Cranny ve ark., 1992).

4.2.4.1. Devamsızlık

Çalışan devamsızlığını azaltmanın en iyi yollarından biri çalışan tatmin düzeyindeki artıştan olabilir (Aziri, 2011). İş tatmini arttıkça, işe gelmeme durumunda da azalma görülebilmektedir.

Tatmin ile devamsızlık arasında ters ilişki bulunmaktadır. Çalışan bireyler daha az tatmin olduklarında devamsızlık düşmektedir. Tatmin seviyesi düşük olduğunda devamsızlık oranı yüksek olma ağilimi göstermektedir (Kondalkar, 2007). İnsanlar çalışmalarının önemli olduğunu düşündüklerinde düzenli olarak işe devam etme eğilimindedir (Aswathappa, 2009). Yöneticiler açısından çalışanların yaptıkları işlerden memnun olup olmama durumlarını ve görevleri hakkındaki hislerini bilmek oldukça önemlidir.

4.2.4.2. Zihinsel ve Fiziksel Sağlık

İş doyumu ile çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları arasında ilişkinin yakın bir düzeyde ilişki varolduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği çalışanlar üzerinde zihinsel ve fiziksel olarak davranış bozukluğuna sebep olmaktadır. Sinirsel ve duygusal bozukluğa sebep olan iş tatminsizliği, bireylerde uyku uyuyamama, iştahta azalma, duygusal çöküş ve hayal kırıklıkları yaşama gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buradan çıkan sonuç ile çalışanların yaşamları üzerinde olumsuz dönüşümler oluşturan iş tatminsizliğinin pekçok belirtiye sebep olduğu ifade edilebilir (Miner,1992). Özellikle, zihinsel olarak zorluk derecesi yüksek bir iş birey tarafından başarılabiliyor ve kişinin çevresi ortaya çıkan başarıyı anlayabiliyor ise çalışan işinde yüksek oranda tatmin bulacaktır denilebilir.

4.2.4.3. Yaşam Tatmini

Kişisel düzeyde, mesleği ile iş doyumu sağlamayan birey: hayal kırıklığı, saldırganık, zayıf bedensel sağlık, hayat süresinin kısalması, zihinsel sağlık sorunları ve hayat tatmininin azalması ile karşı karşıya kalmaktadır. Yaşantıları güzel ve eğlenceli olan işgörenlerin iş doyum sınırları ise, yaşam doyumu düşük bireylere kıyasla daha üst düzeydedir (Sanchez, 2004). Linn ve arkadaşları hayatlarından doyum sağlayan bireylerin mühim bir oranda iş ve şahsi hayatları arasında daha az kargaşa yaşadıklarını, işin baskısını daha az hissederek önemli derecede daha çok iş doyumuna sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Lee, 2004).

Judge ve Locke (1993) ve Schimitt ve Mellon (1980)'de yapılan çalışmalarında iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisini inceleyerek üzerinde durdukları en önemli konu, yaşam tatmininin iş doyumunu, iş doyumununda yaşam tatminini artıracağı hakkındaki görüşleridir. Bu görüş, çalışma alanında tatmin olan kişilerin, çalışma dışı yaşamlarında da tatmin olma yoluna gideceğini ifade etmektedir (Judge ve Locke, 1993, Schimitt ve Mellon, 1980).

4.2.4.4. Üretkenlik:

İşyerinin hedeflerine aktif biçimde erişebilmesi, kaynak faktörlerin daha verimkar kullanılması ve kişisel gayreti ve bunun yanısıra örgütsel başarıyı getirecek olan olgu iş yerinde iş tatmininin sağlanmasıdır (Özpehlivan, 2018). Örgütte daha başarılı, sağlıklı ilişkilerin yürütülmesi ve üretkenliğin üst seviyelerde olmasında, çalışanın iş yaşamından üst düzeyde doyum alması temel belirleyici olabilmektedir.

Çalışanlar yapmış oldukları işten ve çalışma ortamından memnun kaldıkları oranda verimli çalışmaktadırlar. Bu sebeple yöneticiler, sadece çalışanların ekonomik-sosyal ihtiyaçları açısından değil ayrıca onların psikolojik-duygusal gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Yumuşak, 2008).

4.2.4.5. İşgücü Devri

Çalışanların işe ve işyerine bakışlarının davranışsal ölçütü biçiminde açıklanmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010). Örgüte bağlılık, çalışanların işyerinin hedef ve değerleri ile bütünleşmiş olması durumunda işyerinde çalışmayı sürdürmeyi arzu etmeleri ile beraber işyerine duygusal bağlılığını açıklar (Ülker ve Özdemir,

2016). Örgüte bağlılık duygusu ve iş tatmini ilişkisi olumlu anlamlı olarak ifade edilmektedir. Yüksek iş doyumuna erişmiş bireylerin görev yerlerini sahiplendiği, işe bağlılığını daha da artırdığı ve bununla beraber işgücü devir hızı seviyesinin azaldığı gözlemlenmiştir. İş tatmini işgörenlerin mutluluğunun artması ile birlikte, işgörenin işine bağlı kalması verimli çalışması, kusurlu ve hasarlı ürünlerin ve işgücü devir düzeyinin azalmasını sağlamaktadır (Gül ve ark., 2008). İşin kendisi veya ekonomik şartlarla alakalı etkenler gibi işgücünün devri konusunda da etkili olan farklı değişkenler, kişinin bir işten başka bir işe geçme kararını etkilemektedir. Bununla birlikte işi bırakma isteğinin, iş doyumu ile gerçek işgücü devri ilişkisinin neden olduğu ve işi bırakma isteği ile iş doyumu ilişkisinin ciddi derecede olumsuz bir ilişki olduğu da belirtilmiştir (Honda-Howard ve Homma, 2001). İçsel anlamda güdülenen çalışanlarda örgüte bağlılık duygusu gelişir. Davranışın kendisinden ve neticenin başarılı olmasından dolayı da ortaya çıkan içsel güdüler çalışanların işlerinden vazgeçmeme duygusuna da katkı sağlamış olacaktır.

4.2.5. İş Tatminsizliği Sonuçları

Bir iş yerinde işlerin istenildiği gibi gitmediğinin, işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatminlerinin düşük olmasıdır. Çalışan, işe karşı tatmin tavrını çeşitli şekillerde gösterebilmektedir.

4.2.5.1. İşe Devamsızlık

Bireyin çalışma hayatında geçerli mazerete sahip olmaksızın iş yerinden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2012). Bu uzaklaşma arzusu sonucunda da bireylerde iş tatmini düşerek işe devamsızlık oranında artış meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

İş tatminsizliğinin sebep olduğu olumsuz neticelerden biri işe devamsızlık konusudur. Çalışanların işe devamsızlığı hususunda birden çok sebebi olabilir. Bu sebepler arasında iş tatminsizliği mühim seviyede öneme sahiptir. Eğer bir iş, çalışanların adaptasyonunu sağlamıyorsa, çalışanların en ufak bahaneleri dahi iş devamsızlığına sebep olacaktır. Kısaca, göreve gelmesi planlanmış olan bir çalışanın senelik tatil ve izinleri dışında işe gelmemiş olması olarak ifade edilebilir. (Sabuncuoğlu, 2009). İşletmelere mali açıdan zarar veren, verimlilik ve etkinliğin

düşmesine sebep olan işe devamsızlık aynı zamanda işletme içerisinde iş ve insan ilişkisi ile insanların birbiri ile olan ilişkilerinin de bozulmasına sebep olmaktadır. İşletmeler, işe devamsızlığa sebebiyet veren işten ya da örgütten kaynaklanan faktörleri cazip hale getirmeyi hedefleyebilmeli ve işe devamsızlığı azaltmak adına çalışanın yapmış olduğu işi daha çekici hale getirebilmek için çalışabilirler

4.2.5.2. Örgütsel Yakınma (Sinizm)

İş tatminsizliği bedensel, ruhsal ve sosyal uyum sorununa da yol açabilmektedir. Burada yıpranan çalışan sürekli olarak uzaklaşma ihtiyacı duyacak, yaptığı işe karşı kayıtsız kalma eğilimine girecek, işinden ve örgüt yapısından sürekli olarak yakınacak (sinizm), yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik duygusu besleyecektir. Bu duyguların etkisinde olan iş gören verilen görevi kasten geciktirebilecek, kural ihlaline meyledecek, çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan bir tutum benimseyebilecektir (Tutar, 2016).

İş doyumu düşük bireylerde örgüte karşı güven duygusunun olmaması yönüyle sinizm gelişmekte, birden çok kişideki doyumsuzluk örgütsel boyutta sinizmi de beraberinde getirmektedir.

4.2.5.3. İş Gücü Devir Hızı

Belli bir dönemde işyerine, iş gören giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1984). Hem işletme hem de birey bakımından işgücü devrinin yaratmış olduğu sonuçlar önem arz eder. Yüksek devir hızı özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin etkililiğini ve verimini azaltan sonuçlar ortaya koyarken aynı zamanda kariyer yapma planlarının önünde engeller oluşturur.

İş gücü devir hızının iş tatmininin düşük olması sebebi ile yükselişte olması deneyimli ve yetişmiş elemanları kaybetmeye yol açmaktadır (Üçüncü, 2016). İş tatmini düşük oldukça, çalışanların işten ayrılma ihtimalleri artacaktır (Akdeniz, 2010). Bu yönüyle iş doyumu düşük bireyin önce devamsızlığa sonrasında işten ayrılma niyetine ve sonuç olarak da iş yerinde iş gücü devir hızına sebep olabileceğini söylemek mümkün olacaktır.

Vroom tarafından yapılan bir çalışmada iş tatmini ve işgücü devir oranı ile ilgili 7 araştırmanın hepsi benzer olumsuz ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bu ilişkiyi Vroom şu

şekilde izah etmektedir; işgörenlerin iş doyumları ne kadar yüksek olur ise, işlerini bırakma eğilimleride bir o kadar azalma gösterecektir. İşgörenlerin işgücü verimliliklerinin olumsuz olarak etkilenmesine, işe bağlılık durumunun azalım göstermesine ve işgücü devrinin isteğe bağlı olarak artmasına sebep olan durum iş tatminsizliğidir (Miner, 1992).

4.2.5.4. Stres

İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişkinin varolduğu söylenebilir. Çalışanlarda psikolojik tatminsizliğin oluşması sonucunda zihinsel ve fiziksel olarak davranış bozuklukları oluşmasına sebep olan durum stresli ortamlarda çalışmaktır (Eren, 1996). Stres çalışma ortamında herhangi bir nedenden dolayı kaynaklanabilir. Ancak benzer durum başkaları tarafından önemsiz olarakta görülebilir

Çalışanların işyerinden beklentilerinin karşılanmaması iş tatminsizliği ile birlikte davranışlarda bozukluk oluşmasına sebep olur. Sinirsel ve duygusal olarak çöküntüler oluşturan bu durum kişilerde uykusuzluk, yemek yiyememe, stres ve üzüntü gibi problemlere sebep olduğu ifade edilmektedir (Miner, 1992). Bu sebeple de fazla sayıda etken stres oluşumunda rol almakta ve stres kaynaklı olarak çalışanların iş tatminlerinde düşüş yaşanabilmektedir.

4.2.5.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenlerin işi devretmesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşin şartları, başka iş imkanları, işgörenlerin işindeki konumu işten ayrılma düşüncesini etkileyen faktörlerdir (Karatepe ve Tekinkuş, 2006). Düşük iş tatmini çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu yüzden çalışanlar ya farklı bir işe geçer ya da bulunduğu işte isteksiz birşekilde çalışır. Bu sonuçlar doğrultusunda da örgüt verimliliğinde düşüş yaşanacaktır. Örgütün etkinliği de ancak iş doyumunun yükselişe geçmesi ile artacaktır.

İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işgörenler işinden ayrılmayı düşünmeyip yeni bir iş arama yöneliminden uzaklaşarak idarecileri ile daha uzun zaman çalışmaya devam ederler. İşten ayrılmayı tatmin seviyesi düşük olduğunda düşünürler (Keser, 2006).

4.2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Çalışanların yaptıkları işlerin yapısını değiştirmek suretiyle, işi iş görene uygun hale getirecek bir takım yollar vardır.

Bunlar; iş tasarımı, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş basitleştirme ve farklı çalışma programlarıdır.

4.2.6.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, işin yapılandırmasının; verimliliği artırma ve kişinin tatmin derecesini yükseltmek amacıyla motivasyon yaklaşımları açısından uygulanmasıdır. Başka bir deyişle, yöneticilik işini yerine getiren kişiler, işin yapısını değiştirerek, işi çalışanlara uygun hale getirmek suretiyle işgörenlerde görevlerini yerine getirme isteğini artırır (Eren, 2007). Çalışma yaşamında ortaya çıkan değişkenler ile yapılan işlerin teknolojiye olan uyumu kadar insanlara da uyması gerekmektedir. İşgörenlerin güdülenmesi ile birlikte verimliliğin artmasına, iş doyumuna, işe gelmeme durumunun azalması ile devir hızınında düşmesine sebep olmaktadır.

İş tasarımı sürecinde; gerçekleştrilecek çalışmalar, çalışma koşulları planlanır ve tespit edilir. Üst seviye performans için, örgütsel ihtiyaçları yanıtlayan, kişisel gereksinim ve kabiliyetlere uyan iş doyumunu yükseltmeye yönelik olanaklar ortaya koyan bir iş tasarımı yapılmalıdır. Robbins'e göre; işin boyutuna etki etmek ya da tekrar düzenlemeyi öngören idarecilerin faydalandığı etmenler: "İş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmedir" (Marangoz ve Biber, 2007).

4.2.6.2. İş Basitleştirme

İşgörenin yapmış olduğu görev sayılarını azaltarak, çalışanların kolaylıkla yapacağı ve az bir zamanda uzman olacağı yeterliliğe getirilmesi yolu ile verimliliğin artırılması yoludur (Eren, 2007). Çalışanların gerçekleştirdiği iş yükünü hafifletmek için: işin en güzel ve en basit biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla, birey öncelikle gerçekleştirilecek işi kavraması, işi başaracağı inancının oluşması gereklidir.

İş basitleştirmenin hedefi verimliliği üst seviyeye getirmektir, ama bunaltıcı işlerin adaptasyon etkisiyle de etki alanı azalabilir. Bu sebepten üst yönetim anlayış şekli temel etkendir. Zira birey inancının olmadığı ve bunaltıcı gördüğü bir işe başlamak istemez, başaracağını düşündüğü ve arzu ettiği işi yapmak isteyecektir. İş

kapsamının eksik olmasında yada uzmanlık olgusunu ihtiyaç haline getiren işgörenlerin adaptasonunu sağlamak güç hale gelmesinden dolayı pekçok kurum değişik iş tasarım metotlarını incelemiştir ve bu nedenle de örgütler işin genişletilmesi ve işin rotasyonu araştırmalarına verdiği önemi artırmıştır (Marangoz ve Biber, 2007). Basitleştirilmiş işler çalışanları psikolojik olarak etkileyip monotonlukta yaratabilir. Bu yüzden iş doyumunda bir azalma meydana gelmeden bu işlemleri yapmak gerekmektedir.

4.2.6.3. İş Genişletme

İş genişletme işgörenlerin görevlerinin yanında görev yüklenmesi yolu ile yatay yönlü genişletilmesidir (Raza ve Nawaz, 2011). İş genişletme programları genelde iş hayatının kalitesini artırırken aynı zamanda iş doyumunu artırdığı söylenebilir.

Vazifelerin yatay biçimde ilerletilmesi ile, işin kapsamında farklılıklar yapılarak işgörene daha fazla görev ve sorumluluk yüklemesi yapılmaktadır. Bundan dolayı iş genişletme tatbiki ile, ihtisaslaşmanın yararlarını indirgemekte, zararlarını ortadan kaldırmakta, gerginlik ve sıkıcılığıda bir hayli hafifletmektedir (Bingöl, 2003). İş tasarım tekniği olarak işin çeşitlilik kazanması, tekdüzeliğin azaltılması ve işin daha da ilginç hale gelmesini sağlayabilmektedir.

İşin genişletilmesi ihtiyacı, örgüt bakımından; fazla sayıda tüketici ile ilgilenebilmek, sektör açısından gerekli olması, yetersiz işe alımların veya işgören devir hızının fazla olmasından olabilmektedir (Raza ve Nawaz, 2011). İş genişletmenin hedefi, örgütte işgörenlerin mesleğini sevmeleri ve istekle gerçekleştirerek verimliliklerini yükseltmeye özgü uygulamalardır (Tutar, 2014). İşgörenlerin üretkenlikleri artışı ile verimlilik ve karın da artış göstermesine yardım eden bir tekniktir. Eğitim gideri, basitleşmiş işlerde yok denecek kadar azdır çünkü bu işleri halletmek için çok yüksek olmayan seviyede marifet gerekmektedir (Yüksel, 2000).

4.2.6.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işgörenlerin yaptıkları işe daha anlamlı vazifeler eklemek suretiyle işi daha yararlı ya da ikna edici şekile getiren çabalardır (Bohlander ve Snell, 2010). Çalışanları yüksek derecede tatmin eden şeylerden biri olarak iş zenginleştirme

kavramı oldukça değerli bir yaklaşımdır. İş zenginleştirme, işgörenlerin bitirme zorunluluğu oldukları vazifelerin seviyesini ve karışıklığını yükselterek, işgörenlere lüzumlu olan yetkiyi sağlatarak daha çok mesuliyet almaları üzerine çalışır. İşgörenlerin kabiliyetlerini tamamen kullanma fırsatı vererek çalışanların adaptasyonunu sağlar.

Herzberg, "iş zenginleştirmenin herhangi bir adaptasyon politikasında mühim olması gerekliliğini öne sürererek, zenginleştirilen işler, başarı ve geri bildirim sağlamak amacıyla değişik kabiliyet seviyelerinde bir takım vazife ve fırsatları kapsamalıdır" demektedir (Marangoz ve Biber, 2007). Çalışanların yeteneklerini ortaya koymaları açısından fırsatlar yaratmak onların tatmin edilmesinde bir adımdır.

4.2.6.5. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların önceden belirlenen program, program için belirlenen süreye göre, sistemli olarak halihazırdaki işi ile ilgili farklı pozisyon ve işlere görevlendirilmesidir (Gürüz ve Gürel, 2006). Bu sayede işletme çalışanları her alanda bulunan işler konusunda bilgi sahibi olacaktır.

Örgütlerde üst ve orta kademelerin yanı sıra alt kademlerininde yaygın olarak kullanılan bu yöntem aracılığıyla çalışanların işleri daha etkin ve muvaffakiyetli bir şekilde devam ettirmesi için ihtiyaç duyacağı bilgi, birikim ve tecrübeye ulaşacaktır. Ayrıca örgütlerin de bir eğitim metodu olarak da işlev görmektedir (Şimşek ve Öge, 2004). Öncelikli olarak ön planda olan durum, çalışanların becerilerini ilerletmesidir. Rotasyon oluşumu kişinin durağanlıktan kurtulmasını, değişmeksizin ve devamlı aynı işi yapmaktan kaynaklanan verim düşüşünü engeleyerek heyecanın daha da artmasına neden olabilir.

İş rotasyonu çalışanların işlerinde herzamanki heyecan ve mutluluk ile çalışmalarını sağlamak adına tekrarlanan görevlerden kaynaklı bıkkınlık duygusunu azaltmak ve bir işi üstlenmelerinde çalışanların taleplerini karşılamak için kullanılan bir seçenektir. İş rotasyonu tekniği işgörenin sıkılmasını engeller, hünerlerini ve kabiliyetlerini geliştirir, yapılan işte çalışanın yetkin olmasını sağlamaktadır. Bununla beraber işgörenlerin iş tutkusunda iş rotasyonunun etkisinin fazla olmadığıda söylenebilir (Randhawa, 2007). Rotasyon aynı türden işi hergün yapmanın sıkıntısını azaltmak adına kullanılsa da; asıl önemli olan işgörenin mutluluğudur. Başarının

anahtarı işgörenin mutlu olmasıdır, bundan dolayı iş rotasyonu çalışanların mutlu olmasına vesile olan önemli bir yöntemdir.

Yatay iş rotasyonu ve dikey iş rotasyonu olarak iki türü bulunmaktadır. Yatay iş rotasyonu; belirli bir izlence kapsamında çalışan bireyin farklı süreçlerde farklı işleri gerçekleştirilmesini kapsar. Gerçekleştirilen iş bir müddet devam ettikten sonra adaptasyonu sağlamamaya başlayınca veya çalışma planı kapsamında başka bir göreve geçebilme durumu olarak ifade edilir. Dikey iş rotasyonu; görevde yükseltme ve ilerleme imkanlarıyla alakalıdır (Ergül, 2005).

4.2.6.6. Farklı Çalışma Programları

Çalışma haftalarının sıkıştırıldığı, iş saatlerinin değişken yapıda olduğu, paylaşımlı iş, mesafeli çalışma ve tam zamanlı olmayan çalışma seçenekli programlar arasında yer almaktadır. İşgörenlerin ve organizasyonun verimli olmasını etkilemeyen bir rol olmasından dolayı süreç önemlidir. Geleneksel yapılardan kaçınan işgörenleri etkileyen farklı çalışma programları, işinden memnun olmayı ve güdülenmeyi artırabilmektedir. Fiziksel şartların sorun olduğu çalışanlar için de popüler bir programdır çünkü çalışanlarda işyerinde olma zorunluluğundan doğan sıkıntıyıda azaltır. İş saatlerinin değişken yapıda olması da çalışan birçok işgören açısından popülerdir. Çünkü pek çok anne baba çocukların bakımı açısından çalışma saatlerinde esnekliğe gereksinim duyar (Dubrin, 2008).

Çalışanlar açısından da işverenlerde olduğu gibi önemli olan esneklik kavramı, 1980' lerden bu yana iş piyasası ve iş hayatının her devresinde etkili olarak tartışılmaktadır (Parlak, 2016). 2003 yılında Türkiye'de çıkarılan 4857 sayılı İş kanunu esnek çalışma düzenlemesine yasal dayanak getirilmiştir. Esnek çalışma biçimleri günümüzde özellikle çift kariyerli eşler, tek anababalı aileler, çocuk ve yaşlı bakımı mesuliyeti olan işgörenler açısından oldukça önem arz etmektedir (Duyan, 2019).

4.2.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile İş Tatmin İlişkisinin İncelenmesi

Küreselleşme olgusunun son yıllarda giderek artan etkisi ile birlikte değişim konusu, örgütler tarafından daha fazla ilgilenilen bir konu haline gelmiştir. Bundan dolayı, çevresel değişiklik, örgütsel amaç ve yapılar üzerinde oldukça büyük tesir olanağına sahiptirler. Örgütlerin, devamlılığını sağlamaları adına bu değişimlere uyum

sağlayabilmesi ve hatta çevrelerinde olan değişimleri kendilerinin ortaya koyması gerekir.

Tüm bunlar olurken değişim aşamasında yeni oluşan durumlara uyum sağlayacak kişiler örgüt içindeki yöneticiler değil liderlerdir (Tok ve Bacak, 2013). İş tatmini, işgörenlerin gereksinim ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanma durumuna bağlı olarak azalır ya da artar. Örgüt tarafından bu gereksinimlerin karşılanma durumuda büyük oranda örgütteki liderlik davranışı ile yakından ilgilidir.

Konu ile ilgili araştırmacılar da, liderlik davranışlarının örgütteki işgörenlerin iş tatminini ve işgören yakınmalarına etki eden en temel etkenlerden olduğu ileri sürülmektedirler (Yanık ve ark., 2013). Geçmiş zamanlarda liderler, işgörenlerin hissiyatlarını umursamayan yalnızca işgörenler tarafından organizasyona yapılan katkılar ile ilgilenen kişiler olarak ifade edilmişlerdir. Günümüze gelindiğinde ise dönüşümcü liderlik ile, işgörenlerin iş tatminlerinde artış olduğu ve işgören devrinin azalış gösterdiği görülmektedir. Al- Hussamin'in, 2007 yılında gerçekleştirdiği araştırmada dönüşümcü liderliğin işgörenlerin iş doyumunu olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Hamidifar ise 2009 yılında yapmış olduğu araştırmada, çok sayıda değişik liderlik biçimini inceleyerek iş tatmininde dönüşümcü liderliğin diğer tüm liderlik biçimlerinden daha çok olumlu biçimde katkı ortaya çıkarmıştır (Bushra ve ark., 2011). Dönüşümcü liderler, örgüt içinde yeni teknolojik bir girişimin kabul edilmesi ya da yeni bir şirket alınması gibi durumların işgörenler bakımından kabulüne yardımcı olmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, etkin iletişim becerileri ile örgütün önemli amaçlarının kabul edilmesini de kolaylaştırır. İşgörenlerine gönüllülük esasına bağlı yardımcı olmak suretiyle işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engelleyerek işgörenler arasında iş doyumunu sağlar ve bunun sonucunda işgörenlerin işten ayrılması azalarak örgüte olan bağlılıkları artmış olur (Riaz ve ark., 2010). Dönüşümcü liderlik, iş tatmini sağlamasının yanı sıra işi bırakma eğilimlerinde de düşüş yaşatması sebebi ile etkileşimci ve serbest bırakan liderlik tarzından çok daha fazla etkilidir. Dönüşümcü liderlik, işgörenlerdeki baskıcı iş tutumunu azaltarak işgörenlerin moralllerini yüksek tutup iş tatmini sağlar. Dönüşümcü liderliğin dört boyutunu oluşturan; "idealleştirilmiş etki", "ilham verme", "entelektüel uyarım" ve "bireysel düzeyde ilgi" boyutlarının hepsinin, iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bono ve İllies çalışmalarında; liderin karizması ve yansıtmış olduğu olumlu hissiyat ile

yaratmış olduğu ilham verici motivasyonun işgörenlerin iş tatminini olumlu açıdan etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Hussin, 2013).

Lider önderlik faaliyetini gerçekleştirirken "işe", "çalışana" yada "değişime" odaklı liderlik tarzlarından rastgele birini gerçekleştirmesi, örgütün bünyesi, aktivite sahasına ve dış sorunlara bağlı bir biçimde değişkenlik gösterebilir (Tekarslan, 1989; Szilagyi, 1990; Doğan, 2001; Taş ve Önder, 2010). Liderin gerçekleştirdiği davranış biçimi örgütün daha başarılı ve üretken olmasına ve çalışanların meslek yaşamlarında üst düzey tatmin sağlamasında ana noktaları belirlemektedir (Atay, 2001). Bundan dolayı liderlik davranışlarının iş tatmini konusunda tesirini konu alan bir çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Taş ve Önder, 2010).

Liderlik tarzları ile iş tatmini bağları arasında olumlu bir teması olduğunu ortaya koyan çalışmalar, işgörenlerin işlerinden tatmin olma noktasında en üst seviyede, çalışan odaklı liderlik (katılımcı ve destekleyici) tarzlarının olduğunu göstermektedir. Baltacı ve arkadaşları (2014), Alanya'da mevcut olan dört-beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri ile gerçekleştirdikleri araştırmalarda idarecilerin liderlik yetilerinin işgörenlerin iş tatmini konusundaki tesirini incelemiştir. Çalışma neticesinde işgörenlerin dönüşümcü liderlik ile vizyoner liderlik algıları geliştikçe iş doyumlarının da yükseldiği; iş doyum düzeylerinin etkileşimci liderlik algılarının artması ile azaldığı görülmüştür. Çarıkçı ve arkadaşlarının (2016), Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmini üzerinde dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin etkisi konulu gerçekleştirdiği çalışma neticesinde işgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatminini anlamlı bir biçimde tesir ettiğini fakat etkileşimci liderlikten daha çok dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bozkır (2014) dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kamuda ve özel sektörde çalışanlar ile yapmış olduğu tez çalışmasında işgörenler üzerinde dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin epeyce çok olduğu ortaya konulmuştur.

Akıncı'nın (2002), Toker'in (2007), Üngüren ve diğerlerinin (2010), Kaya'nın (2010), Erdoğan ve Morçin'in (2012), Korkmaz ve diğerlerin (2013) ve Baltacı ve diğerlerinin (2014) turizm çalışanları ile yaptıkları çalışmalarda düşük olmayan bir iş tatmin düzeyinin olduğu belirlenmiştir (Çarıkçı ve arkadaşları, 2016).

Medley ve La Rochelle tarafından yapılan çalışmada da liderlik tarzlarının iş

doyumları üzerinde epeyce etkili olduğu ve özellikle dönüşümcü liderliğin doyum noktasında öne çıktığını ortaya koymuşlardır (Russ ve ark., 2014). Dönüşümcü liderlik birçoklarına göre çok eskilere dayanmamakla birlikte kimi düşünürler Moğollarda benimsenen örgüt yönetim biçiminin bu kavramla örtüştüğü yönündedir (Hay, 2006). Tarihte dikkat çekilen önemli örneklerden biri de IBM'in dışarıdan alınan ilk CEO'su Louis Vincent Gerstner Jr'dır. Gerstner görevine başladığı andan itibaren değişime ihtiyaç duyulan noktalara yoğunlaşmış ve bu kapsamda kadro değişimi, tasarruf tedbirleri ve ürün geliştirme gibi girişimlerle başarılı bir yönetim/ liderlik sergilemiştir. Yaptığı çalışmalarla şirketine değer kattığı gözlemlenmiştir (Hay, 2006).

Araştırmalardan hareketle dönüşümcü liderlerin çağın gereklerini hayata geçirmede, fayda sağlayacak değişiklikleri örgüte kazandırmada ve uyumlamada oldukça başarılı oldukları söylenebilmektedir. Liderin yanı sıra yönetimin altında bulunan örgüt üyelerinin de çalışmamızda iş doyumu boyutuyla ilişkili taraf olduğunu bilmekteyiz. Örgüt üyeleri dönüşüm sürecinin parçası olarak planlı giden bir başarıdan motive olacak, gelişime ihtiyaç duyacak, işin rutinleşmesi riskini azaltacak, beklentilerini dönüşüme bağlı yönde değiştirecek ve böylelikle doyuma ulaşacaktır. İş doyumuna ilişkin literatür bölümümüzde yer verdiğimiz etkenler lider tiplerinden dönüşümcü olanlar ile uyumlu şekilde hayata geçebilecektir.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın yeri ve tarihi, amacı, modeli ve araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçüm araçları, verilerin toplanması ve analizleri ile araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Yeri ve Tarihi

Tez çalışması verileri Haziran 2021 – Ağustos 2021 tarihleri arasında; Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörler ile gerçekleştirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı

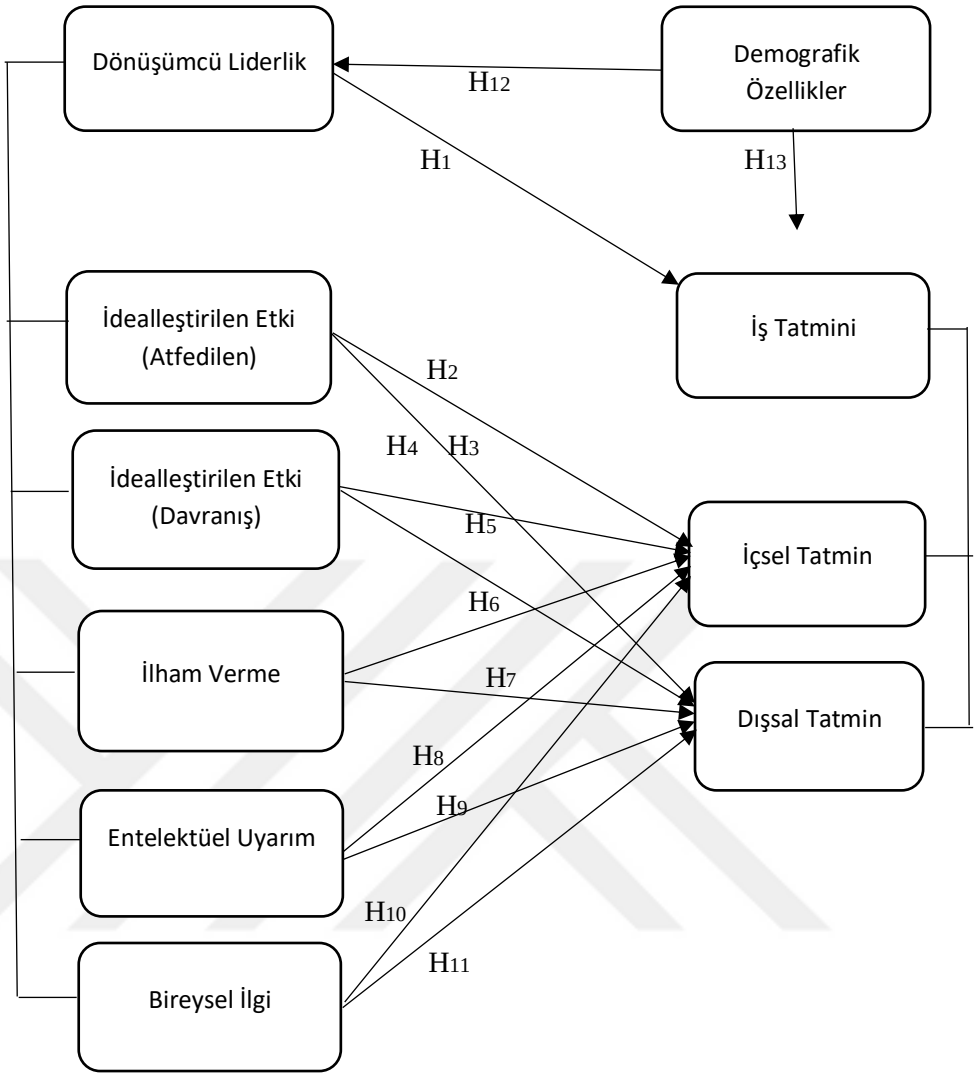
Lider ve yöneticinin tercih ettiği davranış biçimi; örgütün başarıya ve hedeflerine ulaşması yönünde ve isgörenin çalışma hayatında doyum sağlamasının en önemli göstergesidir. Bu çalışmada Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını oluşturan; idealleştirilmiş etki (atfedilen, davranış), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, ayrıca dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, spor branşı vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma ile antrenörlerin dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine ilişkisi belirtilen araştırma hipotezleri ile test edilerek, iki değişken arasındaki ilişkinin Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörler bağlamında incelenmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Olumlu bir liderlik biçimi olan dönüsümcü liderlik, antrenörlerin zihinsel sağlığı, performansına ve daha iyi olmalarına olumlu ve anlamlı etkilerinin olması, antrenör ve spor psikologları sporcularının sağlıklarının muhafaza edilmesi ve atletik performans gelişimi için değişik bir bakış açısı ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde dönüşümcü liderlik (Shin ve Zhou,2003) ve iş tatmini (Clarke,1997) konularını ayn ayrı ele alan araştırmalar oldukça fazladır. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen çeşitli sektörlerden araştırmalar bulunmaktadır. Okul öncesi öğretmenler üzerinde (Tanrıverdi ve Paşaoğlu,2014) üretim işletmeleri çalışanları üzerinde (Eren ve Titizoğlu,2014) halk sağlığında çalışanlar üzerinde (Kırkpınar ve İşcan ,2018) yapılan araştırmalar literatürden örnek olarak verilebilir. Bu araştırmaların tümünde dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminine anlamlı ve olumlu etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörlerde her iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkinin Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörler bağlamında incelenmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik gibi olumlu bir liderlik tarzının antrenörlerin iyi olmasına, psikolojik sağlığına ve performansına olumlu etkilerinin, spor psikoloğu ve antrenörlere sporcu sağlığının korunması ve performans artışı için farklı bir bakış açısı da sağlayabileceği umulmaktadır.

5.4. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi incelenerek Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, genel tarama modellerinde tercih edilen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Model, birden fazla değişken arasındaki etkileşimi belirlemede kullanılır (Karasar, 2012). Araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınan hipotezler Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik - İş tatmini İlişkisi

Araştırmanın hipotezleri:

H1: Dönüşümcü liderlik ile antrenörlerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dönüşümcü liderin idealleştirilen etki (atfedilen) özelliği ile antrenörlerin içsel tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3: Dönüşümcü liderin idealleştirilen etki (atfedilen) özelliği ile antrenörlerin dışsal tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H4: Dönüşümcü liderin idealleştirilen etki (davranış) özelliği ile antrenörlerin içsel tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_5: Dönüşümcü liderin idealleştirilen etki (davranış) özelliği ile antrenörlerin dışsal tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_6: Dönüşümcü liderin ilham verme özelliği ile antrenörlerin içsel tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_7: Dönüşümcü liderin ilham verme özelliği ile antrenörlerin dışsal tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_8: Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım özelliği ile antrenörlerin içsel tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_9: Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım özelliği ile antrenörlerin dışsal tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{10}: Dönüşümcü liderin bireysel ilgi özelliği ile antrenörlerin içsel tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır

H_{11}: Dönüşümcü liderin bireysel ilgi özelliği ile antrenörlerin dışsal tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{12}: Antrenörlerin dönüşümcü liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H_{13}: Antrenörlerin iş tatmini demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Marmara Bölgesinde yer alan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görevli 748 antrenör oluşturmuştur Çalışma kapsamına alınan kurumlar İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Tekirdağ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Edirne Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Kırklareli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Sakarya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Yalova Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Bursa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Çanakkale Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü-Bilecik Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'dür. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden ulaşılabilen ve çalışmaya gönüllü katılımı kabul eden 381 antrenör oluşturmuştur. Çalışmada örnekleme tekniği olarak 'kolayda örnekleme' yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, tesadüfî olmayan örnekleme kategorisindedir ve ana kütle içerisinden seçilecek örnekler araştırmacı tarafından belirlenir. Bu yöntemde ana kütleden alınacak örneklem kolay, hızlı ve ekonomik şekilde elde edilir. Bu tip

örnekleme, yalnız ulaşılabilir olanlardan seçilen kişilerin örnek dahiline katılmasını içermektedir (Malhotra, 2004; Aaker ve ark., 2007; Zikmund, 1997).

5.6. Veri Toplama Araçları

Dönüşümcü liderlik davranışları antrenörlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına, iş tatminlerinde içsel ve dışsal motivasyonu yakalayabilmeleri, zorluklar ve dış ortamlarda kendisini adapte eden yeni fikirler düşünceler geliştirmesine yardımcı olmak adına araştırmamızın amacı doğrultusunda antrenörlere yönelik demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin yer aldığı 3 bölümden oluşan bir ölçek formu hazırlanmıştır. Ölçek formu, dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek için 20 madde, iş tatminini ölçmek için 10 madde ve demografik özellikler ile ilgili 11 ifadeden oluşmaktadır

5.6.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek amacı ile orjinali Bass ve Avolio (2004) tarafından geliştirilmiş ve Bolat (2008) tarafından ülkemizce otelcilik sektörüne uyarlama çalışması yapılan "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" ölçeğinin dönüşümcü liderlikle ilgili kısmı kullanılmıştır. 20 maddeye sahip olan bu ölçek 5 alt boyuttan (idealleştirilen etki (atfedilen), idealleştirilen etki (davranış), ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi) oluşmaktadır. Ölçeğe ait Alfa katsayı değeri (Cronbach Alpha) 0,962 'dir. Bu değere göre ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Bolat, 2008). Dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin hangi boyutlara dair olduğu Şekil 6'da belirtilmektedir.

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	**Maddeler**
Entelektüel Uyarım	1,2,3,4
İlham Verme	5,6,7,8
İdealleştirilen Etki (Atfedilen)	9,10,11,12
İdealleştirilen Etki (Davranış)	13,14,15,16
Bireysel İlgi	17,18,19,20

Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

"Dönüşümcü liderlik" ölçeği Bolat (2008) 20 maddeden oluşmakta, 5'li likert yapısında olup önem derecesi "Hiç Katılmıyorum (1)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklindedir. Veri analizlerinde katılımcıların 1 ile 5 arasında vermiş olduğu puanlar ayrı ayrı olmak üzere her alt boyut için toplam puan olarak değerlendirilmiştir. Alt boyutlardaki puan ortalamalarının 1 puan yaklaşması olumsuz ve 5 puana yaklaşması ise olumlu etkilenme şeklinde yorumlanmıştır.

5.6.2. İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmek amacıyla, Chang ve Chang (2007) tarafından geliştirilen, Yıldız (2014) tarafından spor sektöründe Türkçe uyarlaması yapılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. 10 maddeye sahip olan bu ölçek 2 alt boyuttan (içsel tatmin, dışsal tatmin) oluşmaktadır. İçsel tatmin boyutu; doğrudan iş ile ilgili olan iş devamlılığı, işin çeşitliliği, insanlara hizmet etme, tatbik olanağı, sosyolojik konum ve mesuliyet duygusunu ifade eden iş tatminini, dışsal tatmin boyutu ise; doğrudan iş ile ilgili olmayan çalışma koşulları, işin politikası, takdir etme-edilme gibi konulardan duyumsanan iş doyumunu ifade eder (Chang ve Chang, 2007). Ölçeğe ait Alfa katsayı değeri (Cronbach Alpha) 0,891 'dir. Bulunan değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İş tatmini ölçeği maddelerinin hangi boyutlara ait olduğu Şekil 7'de belirtilmiştir

İş Tatmini Boyutları	**Maddeler**
İçsel İş Tatmini	1,2,3,4,5
Dışsal İş Tatmini	6,7,8,9,10

Şekil 7. İş Tatmini Boyutları

"İş Tatmini" ölçeği Yıldız (2014) 10 maddeden oluşan 5'li likert yapısında olup önem derecesi "Hiç Katılmıyorum (1)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklindeki ölçeğe ait verilerin analizlerinde katılımcıların 1 ile 5 arasında vermiş olduğu puanlar ayrı ayrı olmak üzere her alt boyut için toplam puan olarak değerlendirilmiştir. Alt boyutlardaki puan ortalamasının 1 puana yaklaşması olumlu ve 5 puana yaklaşması ise olumsuz etkilenme şeklinde yorumlanacaktır

5.7. Verilerin Toplanması

Marmara Bölgesinde yer alan Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörler örneklemi için, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan (EK2) gerekli izin alınarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket Surveey online anket sistemi ile internet sistemi üzerinden yapılmıştır. Uygulama hakkında her bireye gerekli açıklamalar yapılmıştır. Veriler; Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörlerden gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Uygulamanın ardından anketler kontrol edilerek boş bırakılan, eksik ya da yanlış cevaplandırılan anket olmadığı anlaşılmış ve toplamda 381 anket araştırma kapsamına alınmıştır.

5.8. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında elde edilmiş olan veriler SPSS (Statistical Packagefor Spcial Sciences 22) programında analiz edilmiştir. Veri çözümlemelerinde; verilerin normal dağılıp dağılmadığını öğrenmek için veri normalliği, yakın değerleri, nitelikleri içeren bir bütünlüğü tanımlamak için bağdaşıklık (homojenite), verilerin genel özelliklerini tanımlamak için tanımlayıcı istatistikler, ölçek maddelerinin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), verilerin ortalamalar arasında belirgin bir farkın yanısıyıp yansımadığını belirlemek amacı ile t-test, üç ve daha fazlasını ifade eden bağımsız ortalama arasında var olan farkı tanımlamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), 2'den fazla gruplarda anlamlı farklılığın belirlenmesi için post hoc testleri, bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon (r) analizi yapılmıştır. Bunun yanında ölçeklere verilen yanıtlara ilişkin katılımcıların sosyo- demografik yapılarına göre farklılık olup, olmadığı istatistiki testlerle ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan analizlerde istatistiksel anlam düzeyi $p<.05$ ve güven aralığı %95 kabul edilmiştir.

5.9. Araştırmanın Varsayımları

Çalısmaya katılan antrenörlerin ölçekte kullanılan ifadeleri doğru bir sekilde anladığı, ölçekteki ifaedelere verilen yanıtların gerçeği yansıttığı ve samimi oldukları varsayılmaktadır.

5.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik unsurları dikkate alınarak Marmara Bölgesi sınırlarında faaliyet gösteren Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan antrenörler ile sınırlandırılmıştır
- Araştırmaya katılımda 18 yaş ve üstü bireyler esas alınmıştır.
- Araştırma verileri anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir.
- Veriler Haziran 2021- Ağustos 2021 tarihleri arasında Covid-19 sebebi ile elektronik anket yöntemi ile elde edilmiştir. Toplam yapılan anket sayısı 381 adet olup hatalı anket bulunmadan veri değerlendirmesine tabi tutulmuştur.

6. BULGULAR

6.1. Demografik Özellikler

Araştırmada Gençlik ve Spor İl-İlçeMüdürlüklerinde görev alan antrenörlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	122	32,0
Erkek	259	68,0
Toplam	381	100,0

Frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan gönüllüler cinsiyet açısından incelendiğinde; 122 kişinin kadın (%32), 259 kişinin ise (%68) erkek olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
26-35	173	45,4
36-45	134	35,2
46-55	74	19,4
Toplam	381	100,0

Frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan gönüllüler yaş grupları açısından incelendiğinde; 173 kişinin (%45,4) 26-35 yaş aralığında, 134 kişinin (%35,2) 35-45 yaş aralığında ve 74 kişinin (19,4) ise 46-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni durum	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evli	284	74,5
Bekar	80	21,0
Ayrılmış	17	4,5
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına bakıldığında; 284 kişinin (%74,5) evli, 80 kişinin (%21,0) bekar ve 17 kişinin (%4,5) evlenip daha sonra ayrıldığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Yaşadığı Ev Değişkenine Göre Dağılımları

Yaşadığı Ev	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kendi Evim	218	57,2
Kira	153	40,2
Diğer	10	2,6
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenörler yaşanılan ev değişkenine göre incelendiğinde; 218 kişinin (%57,2) kendi evinde, 153 kişinin (%40,2) Kira ve 10 kişinin (%2,6) diğer ikamet alanlarında kaldığı görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Lise	37	9,7
Önlisans	19	5,0
Lisans	278	73,0
Lisansüstü	47	12,3
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenröler eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde, 37 kişinin (%9,7) lise mezunu, 19 kişinin (%5,0) Önlisans mezunu, 278 kişinin (%73,0) lisans mezunu ve 47 kişinin (%12,3) lisansüstü (Yükseklisans-Doktora) mezunu olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 5'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan antrenörlerin büyük çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır (Tablo 5).

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Gelir Durumu* Değişkenine Göre Dağılımları

Gelir*	Frekans (f)	Yüzde (%)
3001-4000	65	17,0
4001-5000	211	55,4
5001 TL ve üzeri	105	28,6
Toplam	381	100,0

*2020 asgari ücret taban-tavan verileri dikkate alınmıştır.

Araştırmaya katılan antrenörler gelir durumu değişkenine göre incelendiğinde, 65 kişinin (%17,0) 3001-4000TL arasında, 211 kişinin (%55,4) 4001-5000 TL arasında ve 105 kişinin (%28,6) 5001 TL ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Kaç yıldır kurumda	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	122	32,0
6-10 yıl	147	38,6
11-15 yıl	81	21,3
16-20 yıl	15	3,9
21 yıldan fazla	16	4,2
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenörler görev yaptıkları yıllar bazında veya çalışma süreleri açısından incelendiğinde; 122 kişinin (%32,0) mesleğinin ilk dönemlerini yaşayan 1-5 yıl çalıştığı, 147 kişinin (%38,6) 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu, 81 kişinin (%21,3) 11 ila15 yıl arası çalışma zamanına sahip olduğu, 15 kişinin

(%3,9) 16-20 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu ve 16 kişinin (%4,2) ise alanında tecrübeli olarak değerlendirebileceğimiz 21 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo7). Bununla birlikte, tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin büyük bir çoğunluğunu 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası çalışma süreleri olan kişilerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Sahip Olunan Çocuk Değişkenine Göre Dağılımları

Çocuk sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)
1	132	34,6
2	103	27,0
3 ve üzeri	27	7,2
Yok	119	31,2
Toplam	381	100,0

Tablo 8'e göre; antrenörlerin %34,6'sının (132 kişi) tek çocuk sahibi olduğu, %27'sinin (103 kişi) iki çocuk sahibi olduğu, %7,2'nin üç ve daha fazla çocuk sahibi olduğu ve %31,2'nin (119 kişi) ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Antrenörlük Kategorisine Göre Dağılımları

Antrenörlük kategorisi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bireysel Sporlar	263	69,0
Takım Sporları	118	31,0
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenörler araştırmacı tarafından antrenörlük kategorisine göre iki gruba ayrılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen frekans analizi sonucunda bireysel sporlar grubunda 263 kişi (%69,0) ve takım sporları grubunda 118 kişinin (%31,0) olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Çalıştığı İl/İlçe Değişkenine Göre Dağılımları

Çalıştığı il/ilçe	Frekans (f)	Yüzde (%)
İstanbul	11	2,9
İstanbul ilçe	64	16,9
Bursa	12	3,1
Bursa ilçe	53	13,9
Balıkesir	6	1,7
Balıkesir ilçe	17	4,5
Sakarya	8	2,1
Sakarya ilçe	31	8,2
Çanakkale	13	3,4
Çanakkale ilçe	7	1,8
Bilecik	16	4,2
Bilecik ilçe	11	2,9
Edirne	18	4,7
Edirne ilçe	2	,5
Kırklareli	21	5,5
Kırklareli ilçe	7	1,8
Kocaeli	20	5,2
Kocaeli ilçe	18	4,7
Tekirdağ	3	,8
Tekirdağ ilçe	28	7,3
Yalova	15	3,9
Toplam	381	100,0

Araştırmaya katılan antrenörler çalıştığı il/ilçe değişkenine göre incelendiğinde, dağılım analizi sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

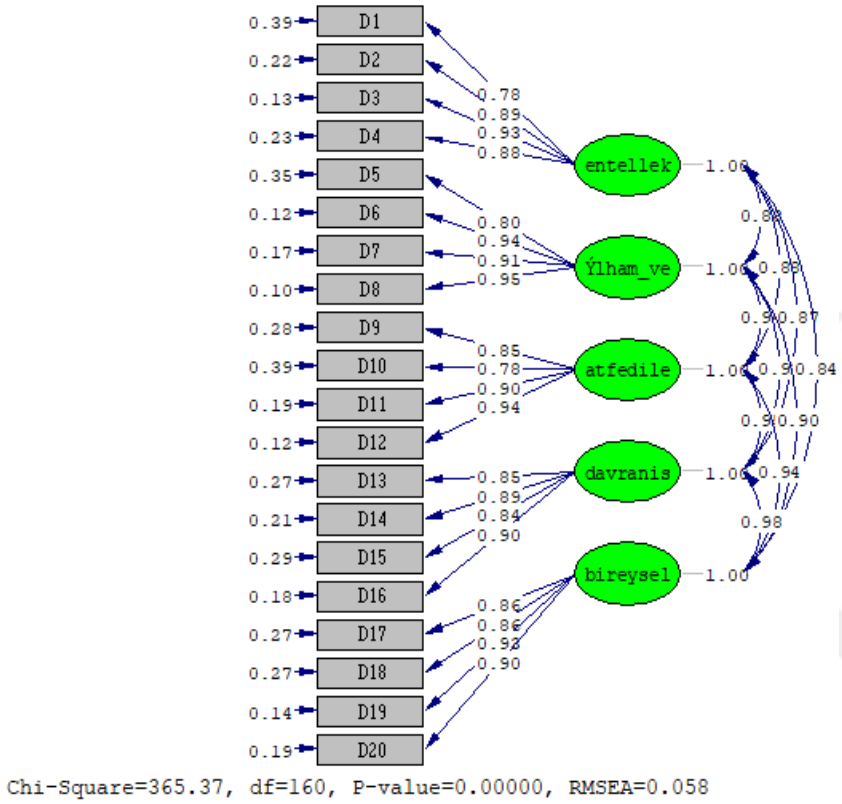
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Spor Dalı Değişkenine Göre Dağılımları

Spor Dalı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yüzme	31	8,1
Güreş	39	10,3
Voleybol	34	8,9
Tenis	17	4,5
Atletizm	25	6,6
Basketbol	29	7,6
Futbol	22	5,8
Hentbol	23	6,0
Masa Tenisi	16	4,2
Badminton	14	3,7
Cimnastik	13	3,4
Karate	30	7,9
Boks	4	1,0
Kickboks	3	,8
Taekwondo	14	3,7
Halter	4	1,0
Okçuluk	10	2,6
Atıcılık	2	,5
Bisiklet	1	,3
Kayak	1	,3
Bocce	2	,5
Eskrim	9	2,4
Judo	27	7,1
Kürek	1	,3
Sualtı	1	,3
Wushu	3	,8
Buz pateni	3	,8
HİS	1	,3
Satranç	2	,5
Toplam	381	100,0

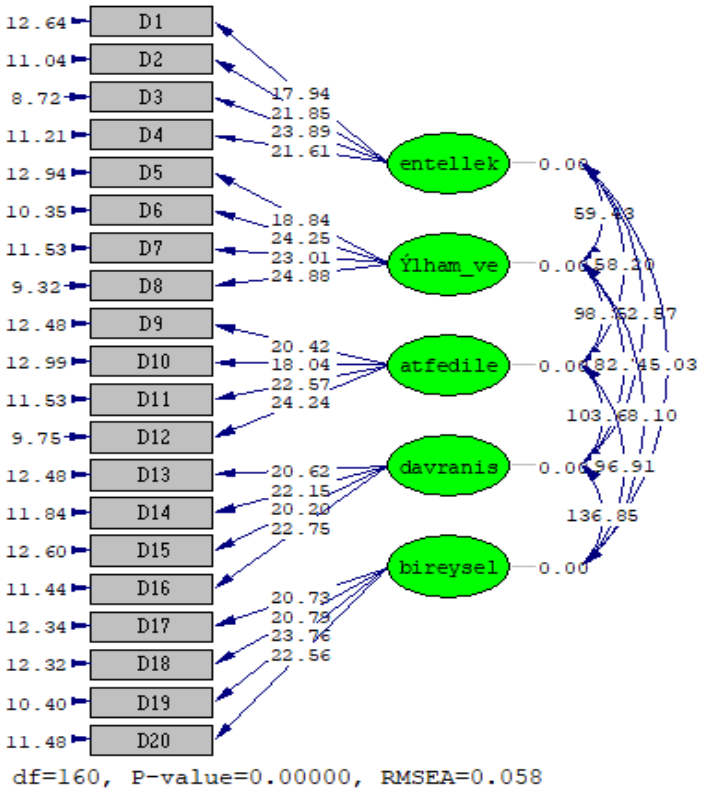
Araştırmaya katılan antrenörler spor dalı değişkenine göre incelendiğinde, frekans analizi sonucu Tablo 11'de verilmiştir.

6.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Sonuçları

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizine ilişkin standardize edilmiş yol katsayılarını gösteren Path Diyagramı ve Ölçüm Modeli Sonuçları aşağıdaki Şekil 8, Şekil 8a ve Tablo 12' de verilmiştir.



Şekil 8: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayılarını Gösteren Path Diyagramı



Şekil 8a: DFA Sonuçlarına İlişkin t-Values Standardize Edilmiş Yol Katsayılarını Gösteren Path Diyagramı

Tablo 12: Dönüşümcü liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

Madde	Standartlaştırılmış Yük Katsayıları (R)	*t*-değerleri	R^2
D1	0.78	17.94	0.61
D2	0.89	21.85	0.78
D3	0.93	23.89	0.87
D4	0.88	21.61	0.77
D5	0.80	18.84	0.65
D6	0.94	24.25	0.88
D7	0.91	23.01	0.83
D8	0.95	24.88	0.90
D9	0.85	20.42	0.72
D10	0.78	18.04	0.61
D11	0.90	22.57	0.81
D12	0.94	24.24	0.88
D13	0.85	20.62	0.73
D14	0.89	22.15	0.79
D15	0.84	20.20	0.71
D16	0.90	22.75	0.82
D17	0.86	20.73	0.73
D18	0.86	20.73	0.73
D19	0.93	23.76	0.86
D20	0.90	22.56	0.81

Şekil 8, 8a ve Tablo 12'ye göre; tüm maddelerin korelasyon katsayılarının .78 ile .95 arasında değer alarak .50' nin üzerinde, t değerlerinin de t>1.92 (Karahan, 2017) olduğu görüldüğünden tamamının istatistiksel olarak anlamlı (p<.05) olduğu tespit

edilmiştir. R2 değerleri de .61 ile .90 arasında değer alarak maddelerin boyutları kuvvetli bir şekilde açıkladığını ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Araştırmanın Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Kaynaklar
Genel Model Uyumu $\chi 2/df$	**2.28**	**0≤χ2/df ≤2**	**2≤χ2/df ≤5**	**(Rezaei ve ark., 2020; Kline, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2007)**
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	**0.05**	**0.00≤ RMSEA ≤ 0.05**	**0.05≤ RMSEA ≤ 0.08**	**(Brown, 2015; Hooper ve ark., 2008; Sumer, 2000)**
İyilik Uyum İndeksi GFI	**0.91**	**0.95≤ GFI ≤ 1.00**	**0.90≤ GFI ≤ 0.95**	**(Hooper ve ark., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Lei ve ark., 2017; Marsh ve ark., 2006**
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	**0.88**	**0.90≤ AGFI ≤ 1.00**	**0.85≤ AGFI ≤ 0.90**	**(Hu ve Bentler, 1999; Aksu ve ark., 2017; Seçer, 2013)**
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	**0.99**	**0.95≤ CFI ≤ 1.00**	**0.90≤ CFI ≤0.95**	**(Hu ve Bentler, 1999; Sumer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007)**
Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	**0.99**	**0.95≤ NFI ≤ 1.00**	**0.90≤ NFI ≤ 0.95**	**(Marsh ve ark., 2006; Çokluk ve ark., 2012; Aksu ve ark., 2017; Erkorkmaz ve ark., 2013)**
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	**0.99**	**0.95≤ IFI ≤ 1.00**	**0.90≤ IFI ≤ 0.95**	**(Erkorkmaz ve ark., 2013; Yapraklı, 2016)**
Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü SRMR	**0.02**	**0.00≤ SRMR ≤ 0.05**	**0.05≤ SRMR ≤ 0.10**	**(Marsh ve ark., 2006; Sumer, 2000; Lei ve ark., 2017)**

Tablo 13 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ölçeğine ait model uyum iyiliği katsayılarının kabul edilebilir sınırlar ($\chi 2/df$=2.28, GFI=.91, AGFI= .88) ve mükemmel uyum iyiliği sınırlarında (RMSEA= .05, CFI= .93, NFI= .99, IFI= .99

SRMR= .02) çıktığı ve modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçek orijinali ile uygun sonuçlar vermiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde modelin yapısal açıdan geçerli olduğu söylenebilir.

6.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Literatürde ölçek güvenilirliği konusunda temel değerlerden birinin ölçeğin iç tutarlılığının olduğu belirtilmektedir. Ayrıca iç tutarlılığın, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle ne derece uyumlu olduğunu ve ölçeği meydana getiren tüm maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçülemediğini belirlemeye çalıştığı bildirilmektedir. Bu bağlamda literatürde genellikle ölçek iç uyumunu belirlemek adına cronbach ala katsayısı kullanılmaktadır ve bu katsayının 0.7'nin üzerinde bir değere sahip olması istenmektedir (Balcı ve Ahi, 2016; Durmuş, 2013). Tablo 14 ve Tablo 15'de dönüşümcü liderlik ve İş tatmini ölçekleri iç tutarlılığının belirlenmesi için gerçekleştirilen güvenirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderliğe ve iş tatminine ait ölçeklerinin tüm maddelerine ilişkin güvenilirlik katsayısı değeri dönüşümcü liderlik ölçeğinde α=0,980 bulunurken, iş tatmini ölçeğinde ise α=0,850 bulunmuştur. Bu nedenle dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeklerine ilişkin bu değerler araştırmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Sorular	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
1. Yöneticim mevcut kararları tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	72,27	379,994	,722	,980
2. Yöneticim sorunları çözerken farklı bakış açıları arar	72,29	377,450	,787	,980
3. Yöneticim çalışanlarının sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlar	72,35	374,244	,839	,979

Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi (Devam)

Sorular	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
4. Yöneticim görevlerin yerine getirilmesi konusunda yeni bakış açıları getirerek çalışanlarını düşünmeye yöneltir.	72,40	374,373	,835	,979
5. Yöneticim gelecek konusunda iyimser konuşur.	72,17	379,116	,785	,980
6.Yöneticim yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırır.	72,33	369,512	,883	,979
7.Yöneticim geleceğe yönelik harekete geçici bir vizyon oluşturur.	72,35	371,375	,861	,979
8.Yöneticim hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven verir.	72,38	368,498	,904	,979
9. Yöneticim çalışmalarımdan dolayı beni onurlandırır	72,51	368,756	,824	,980
10. Yöneticim kurum amaçlarını,kişisel amaçlarının üstünde tutar	72,12	378,927	,762	,980
11. Yöneticim tutum ve davranışlarıyla kendisine saygı duyulmasını sağlar	72,14	373,346	,869	,979
12. Yöneticim çevresinde güç ve güven duygusu uyandırır.	72,23	370,290	,908	,979
13. Yöneticim çalışanlarına, çalışma ortamında kendisi için önem taşıyan değerlerden ve ilkelerden (dürüstlük,meslek ahlakı vb.) söz eder	72,08	378,035	,829	,980
14. Yöneticim güçlü bir amaca sahip olmanın ve buna ulaşmak için çaba harcamanın önemini vurgular.	72,15	377,031	,858	,979
15. Yöneticim kararlarının duygusal (moral bozukluğu, hayal kırıklığı gibi) ve ahlaki (haksız rekabet gibi) sonuçlarını dikkate alır	72,25	375,023	,829	,980

Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi (Devam)

Sorular	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
16. Yöneticim çalışanlar arasında ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	72,22	372,247	,878	,979
17. Yöneticim çalışanlarını eğitmeye ve yönlendirmeye zaman harcar	72,40	372,610	,823	,980
18. Yöneticim bana ,yalnızca çalışma grubunun bir üyesi olmaktan ziyade, farklı kişisel ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri olan bir birey olarak davranır	72,43	374,119	,812	,980
19. Yöneticim çalışanlarının ihtiyaçlarını ,isteklerini ve beklentilerini anlamaya çalışır.	72,28	370,530	,887	,979
20. Yöneticim çalışanlarına kendilerini geliştirme konusunda destek olur	72,23	371,454	,857	,979
Ölçek güvenirlik kat sayısı (Cronbach Alpha)		**,980**		

Tablo 15. İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
1.İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı veriyor	34,88	43,293	,695	,823
2. İşimden başarı duygusu alıyorum	34,72	44,270	,672	,825
3. İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum	34,79	43,693	,710	,822
4.İşimi yapma hususunda kendimi yeterli buluyorum	34,38	51,436	,334	,852
5. İşimi anlamlı buluyorum	34,24	50,224	,476	,844
6.İş yerinden ve bana sağladığı olanaklardan memnunum	35,44	42,599	,641	,827
7.Diğer arkadaşlarımla karşılaştırdığımda,maaşımdan memnunum	36,18	45,868	,376	,857
8.İşim bana yükselme, kariyer fırsatı sunuyor	35,81	41,252	,633	,829
9.Diğer çalışma arkadaşlarımla iyi bir şekilde geçiniyorum	34,46	49,160	,447	,845
10.İşimi iyi yaptığımda övgü alırım	35,23	42,768	,619	,830
Ölçek güvenirlik kat sayısı (Cronbach Alpha)		**,850**		

6.4. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Tablo 16 ve Tablo 17'de dönüşümcü liderlik ve iş tatmini alt boyutları değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiki analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; dönüşümcü liderlik için aritmetik ortalama 3,80 (std. sapma 1,01) ve iş tatmini için aritmetik ortalama 3,89 (std. sapma 0.75) olarak bulunmuştur.

Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	X	SS(±)	Minimum	Maximum
Entelektuel Uyarım	381	3,7539	1,05037	1,00	5,00
İlham verme	381	3,7769	1,12277	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	381	3,8333	1,09565	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	381	3,9088	1,01650	1,00	5,00
Bireysel ilgi	381	3,7480	1,12588	1,00	5,00
Dönüşümcü Liderlik	381	3,8042	1,01711	1,00	5,00

Tablo 17. İş Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	X	SS(±)	Minimum	Maximum
İçsel tatmin	381	4,3018	,75332	1,80	5,00
Dıssal tatmin	381	3,4787	,93081	1,20	5,00
İs tatmini	381	3,8903	,74296	1,90	5,00

6.5. Ölçeklerin Normallik Analiz Sonuçları

Tablo 18'da verilerin normal dağılıma uygunluğu örneklem büyüklüğünün 50'den fazla (bazı kaynaklarda 30) fazla olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov test istatistiği sonuçlarına göre belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2002; Büyüköztürk, 2018). Araştırmanın iki değişkeni olan dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin istatiksel analizi sonucunda ise anlamlılık değerlerine göre %5 anlamlılık düzeyinde değişkenlerin p değerinin 0,05'ten küçük olması, faktörlerin istatiksel olarak normal dağılmadığını göstermektedir ($p<0.05$). Ancak, araştırmalarda likert tipli ölçeklerle toplanmış verilerde normal dağılım testleri vasıtasıyla normal dağılımın saptanmasının hayli zor olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, bu çeşit değişkenlerin Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) katsayılarının incelenmesinin daha doğru olacağı önerilmekle birlikte, Tabachnick ve Fidell (2013) dağılımın normal dağılım gerçekleştirmesinin, basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında olduğunu bildirmektedirler (Tabachnick ve Fidell, 2013; Tabachnick ve ark., 2007). Yukarıda da görülebileceği gibi hem dönüşümcü liderliği değerlendirmeye yönelik ölçek ifadelerinin hem de iş tatmini değerlendirmeye yönelik ifadelerinin basıklığının ve çarpıklığının +1,5 ve -1,5 aralığında yer aldığı görülmektedir. Dahası bazı

araştırmalarda çarpıklık değeri ve basıklık değerlerinin +2 ila -2 değerlerinin arasında yer alması durumunda da dağılımın normal olduğunun kabullenilir olduğu bildirilmektedir (George ve Mallery, 2010; George, 2011 George ve Mallery, 2012). Dolayısıyla değişkenlerin manidar bir basıklık ve çarpıklığa sahip olmadığı söylenebilir. Bu nedenle gerçekleştirilen normallik testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı ve bulgular sonucunda değişkenlerle yapılacak olan hipotez testlerinde aynı şartlarda daha güvenilir olan parametrik test tekniklerinden yararlanılmasının uyumlu olacağı düşünülmüştür

Tablo 18. Verilerin Normal Dağılıma Uyma Durumunun Test Edilmesi

Değişken	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			S	K
	İst.	SD	P	İst.	SD	P		
Entelektuel Uyarım	,123	381	,000	,923	381	,000	-,602	-,426
İlham verme	,138	381	,000	,901	381	,000	-,667	-,540
İdealleştiren etki (atfedilen)	,150	381	,000	,895	381	,000	-,639	-,586
İdealleştiren etki (davranış)	,145	381	,000	,899	381	,000	-,728	-,196
Bireysel ilgi	,145	381	,000	,906	381	,000	-,663	-,541
Dönüşümcü Liderlik	,120	381	,000	,923	381	,000	-,643	-,470
İçsel tatmin	,179	381	,000	,854	381	,000	-1,001	,155
Dıssal tatmin	,060	381	,002	,971	381	,000	-,095	-,759
İs tatmini	,091	381	,000	,963	381	,000	-,432	-,588

İst.: Normal dağılım test istatistiği, **SD:** Serbestlik derecesi, **S:** Çarpıklık, **K:** Basıklık

6.6. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Algılamalarının Ortalama Değerleri

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Pearson Korelasyon analizi

Değişkenler		Dönüşümcü Liderlik	İş Tatmini
	r	1	,569**
1- Dönüşümcü Liderlik	p		,000
	n	381	381
	r	,569**	1
2- İş tatmini	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 19 incelendiğinde, antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizlere göre antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve iş tatmini düzeyleri arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri r= 0,569; p<0,001) bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin dönüşümsel liderlik algıları arttıkça iş tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (Atfedilen) Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İdealleştiren Etki (atfedilen)	İçsel Tatmin
	r	1	,412**
1- İdealleştiren etki (atfedilen)	p		,000
	n	381	381
	r	,412**	1
2- İçsel tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 20'de dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen

Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) ile içsel tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır Analizin korelasyon değeri; r: 0,412 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (atfedilen) düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (Atfedilen) Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İdealleştiren Etki (atfedilen)	Dışsal Tatmin
	r	1	,523**
1- İdealleştiren etki (atfedilen)	p		,000
	n	381	381
	r	,523**	1
2- Dışsal tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 21'de dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) ile dışsal tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,523 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (atfedilen) seviyeleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir.

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (davranış) Boyutu ile İş Tatmini içsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İdealleştiren Etki (davranış)	İçsel Tatmin
	r	1	,447**
1- İdealleştiren etki (davranış)	p		,000
	n	381	381
	r	,447**	1
2- İçsel tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 22'de dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) ile içsel tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,447 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (davranış) düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir.

Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilen Etki (davranış) Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İdealleştiren Etki (davranış)	Dışsal Tatmin
	r	1	,492**
1- İdealleştiren etki (davranış)	p		,000
	n	381	381
	r	,492**	1
2- Dışsal tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 23'te dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) ile dışsal tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır.

Analizin korelasyon değeri; r: 0,492 (p<0,01) bulunmuş ve H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (davranış) düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir.

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik İlham Verme Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İlham Verme	İçsel Tatmin
	r	1	,442**
1- İlham verme	p		,000
	n	381	381
	r	,442**	1
2- İçsel tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 24'te dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile içsel tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,442 (p<0,01) bulunmuş ve H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin ilham verme düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir.

Tablo 25. Dönüşümcü Liderlik İlham Verme Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İlham Verme	Dışsal Tatmin
	r	1	,520**
1- İlham verme	p		,000
	n	381	381
	r	,520**	1
2- Dışsal tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 25'te dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Korelasyon analizi değeri; r: 0,520 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin ilham verme düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

Tablo 26. Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Uyarım Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		Entelektüel Uyarım	İçsel Tatmin
	r	1	,390**
1- Entelektuel Uyarım	p		,000
	n	381	381
	r	,390**	1
2- İçsel tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 26'de dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektuel uyarım alt boyutu ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,390 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin entelektüel uyarım düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

Tablo 27. Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Uyarım Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		Entelektüel Uyarım	Dışsal Tatmin
	r	1	,446**
1- Entelektuel Uyarım	p		,000
	n	381	381
	R	,446**	1
2- Dışsal tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 27'de dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektuel uyarım alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım alt boyutu ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,446 ($p<0,01$) bulunmuş ve H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin entelektüel uyarım düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi Boyutu ile İş Tatmini İçsel Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		Bireysel İlgi	İçsel Tatmin
	r	1	,445**
1- Bireysel ilgi	p		,000
	n	381	381
	r	,445**	1
2- İçsel tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 28'de dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi

alt boyutu ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,445 (p<0,01) bulunmuş ve H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin bireysel ilgi düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

Tablo 29. Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi Boyutu ile İş Tatmini Dışsal Tatmin Boyutu Arasındaki İlişki

Değişkenler		Bireysel İlgi	Dışsal Tatmin
	r	1	,554**
1- Bireysel ilgi	p		,000
	n	381	381
	r	,554**	1
2- Dışsal tatmin	p	,000	
	n	381	381

**0.01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü).

Tablo 29'da dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi alt boyutu ile dışsal tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki varlığı bulunmaktadır. Analizin korelasyon değeri; r: 0,554 (p<0,01) bulunmuş ve H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin bireysel ilgi düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir.

6.7. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 30. Cinsiyete Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Cinsiyet	N	X	SS(±)	SH	T	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	122	3,8906	1,00213	,09073	1,138	,256
	Erkek	259	3,7635	1,02349	,06360		
Entelektuel Uyarım	Kadın	122	3,8176	1,04547	,09465	,812	,417
	Erkek	259	3,7239	1,05335	,06545		
Ilham verme	Kadın	122	3,8299	1,11492	,10094	,635	,526
	Erkek	259	3,7519	1,12774	,07007		
İdealleştiren etki (atfedilen)	Kadın	122	3,9119	1,10779	,10029	,955	,341
	Erkek	259	3,7963	1,09007	,06773		
İdealleştiren etki (davranış)	Kadın	122	4,0328	,99583	,09016	1,638	,102
	Erkek	259	3,8504	1,02278	,06355		
Bireysel ilgi	Kadın	122	3,8607	1,11111	,10059	1,350	,178
	Erkek	259	3,6950	1,13101	,07028		

*:p<0.05

Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa (p>0,05) rastlanmamıştır (Tablo 30). Başka bir deyişle cinsiyet değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 31. Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	N	X	SS(±)	SH
Dönüşümcü Liderlik	26-35	173	3,8789	,99594	,07572
	36-45	134	3,7190	1,08776	,09397
	46-55	74	3,7838	,93028	,10814
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211
Entelektuel Uyarım	26-35	173	3,7847	1,03617	,07878
	36-45	134	3,6828	1,08526	,09375
	46-55	74	3,8108	1,02604	,11927
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381
Ilham verme	26-35	173	3,8324	1,10466	,08399
	36-45	134	3,6754	1,18418	,10230
	46-55	74	3,8311	1,05020	,12208
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752
İdealleştiren etki (atfedilen)	26-35	173	3,9234	1,09152	,08299
	36-45	134	3,7146	1,15734	,09998
	46-55	74	3,8378	,97786	,11367
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613
İdealleştiren etki (davranış)	26-35	173	4,0087	,96067	,07304
	36-45	134	3,8060	1,12124	,09686
	46-55	74	3,8615	,93188	,10833
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208
Bireysel ilgi	26-35	173	3,8454	1,10279	,08384
	36-45	134	3,7164	1,17931	,10188
	46-55	74	3,5777	1,07024	,12441
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768

Tablo 31 ‘de yaş değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 32. Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,968	2	,984	,951	,387
	Grup İçi	391,150	378	1,035		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	1,080	2	,540	,488	,614
	Grup İçi	418,164	378	1,106		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	2,131	2	1,065	,844	,431
	Grup İçi	476,906	378	1,262		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	3,296	2	1,648	1,375	,254
	Grup İçi	452,871	378	1,198		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	3,308	2	1,654	1,606	,202
	Grup İçi	389,335	378	1,030		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	3,920	2	1,960	1,551	,213
	Grup İçi	477,766	378	1,264		
	Toplam	481,686	380			

*p<0.05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 32'de dönüşümcü liderlik ve alt boyut puanların ortalamalarının yaş grupları değişkenine göre karşılaştırması için kullanılan Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) sonucuna göre; anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (p<0,05). Tablo 31'de dönüşümcü liderlik ve alt boyut ortalama değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve boyutlarının yaş değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 33. Antrenörlük Kategorisine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Antrenörlük kategorisi	N	X	SS(±)	SH	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel Sporlar	263	3,7361	1,05056	,06478	-1,958	,051
	Takım Sporları	118	3,9559	,92460	,08512		
Entelektuel Uyarım	Bireysel Sporlar	263	3,6863	1,08709	,06703	-1,882	,061
	Takım Sporları	118	3,9047	,95066	,08752		
Ilham verme	Bireysel Sporlar	263	3,7101	1,15964	,07151	-1,739	,083
	Takım Sporları	118	3,9258	1,02496	,09436		
İdealleştiren etki (atfedilen)	Bireysel Sporlar	263	3,7728	1,12376	,06929	-1,613	,108
	Takım Sporları	118	3,9682	1,02195	,09408		
İdealleştiren etki (davranış)	Bireysel Sporlar	263	3,8289	1,05172	,06485	-2,303	,022*
	Takım Sporları	118	4,0869	,91251	,08400		
Bireysel ilgi	Bireysel Sporlar	263	3,6825	1,16073	,07157	-1,700	,090
	Takım Sporları	118	3,8941	1,03383	,09517		

*:p<0,05

Dönüşümcü liderlik ve alt boyut puanlarının antrenörlük kategorisine göre karşılaştırmaları sonucunda; dönüşümcü liderliğe ait idealleştiren etki (davranış) boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (t= -2,303, p=0,022<0,05) gösterirken, dönüşümcü liderlik (t= -1,958, p=0,051>0,05) ve dönüşümcü liderliğe ait entelektüel uyarım (t= -1,882, p=0,061>0,05), ilham verme (t= -1,739, p=0,083>0,05), idealleştiren etki (atfedilen) (t= -1,613, p=0,108>0,05), bireysel ilgi (t= -1,700, p=0,090>0,05) alt boyutlarında istatiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bağlamda, antrenörlük kategorisine göre bireysel sporlar grubunun idealleştirilmiş etki (davranış) puan ortalamalarının takım sporları grubuna göre daha düşük olduğu görülmektedir (Tablo 33).

Tablo 34. Medeni Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Medeni Durum	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	Evli	284	3,8012	,99809	,05923	1,00	5,00
	Bekar	80	3,8200	1,11451	,12461	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,7794	,90261	,21892	2,55	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	Evli	284	3,7526	1,03910	,06166	1,00	5,00
	Bekar	80	3,7813	1,11830	,12503	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,6471	,95631	,23194	2,25	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
Ilham verme	Evli	284	3,7799	1,10831	,06577	1,00	5,00
	Bekar	80	3,7313	1,20046	,13422	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,9412	1,02899	,24957	2,25	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	Evli	284	3,8222	1,07907	,06403	1,00	5,00
	Bekar	80	3,8656	1,18665	,13267	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,8676	,97675	,23690	2,50	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	Evli	284	3,8996	1,01145	,06002	1,00	5,00
	Bekar	80	3,9406	1,08881	,12173	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,9118	,76517	,18558	2,50	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
Bireysel ilgi	Evli	284	3,7518	1,09991	,06527	1,00	5,00
	Bekar	80	3,7813	1,22499	,13696	1,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,5294	1,11412	,27021	2,00	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

Tablo 34 'te medeni durum değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 35. Medeni Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	,033	2	,016	,016	,984
	Grup İçi	393,085	378	1,040		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	,254	2	,127	,115	,892
	Grup İçi	418,990	378	1,108		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	,628	2	,314	,248	,780
	Grup İçi	478,409	378	1,266		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	,139	2	,069	,058	,944
	Grup İçi	456,028	378	1,206		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	,105	2	,052	,051	,951
	Grup İçi	392,538	378	1,038		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	,905	2	,452	,356	,701
	Grup İçi	480,781	378	1,272		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 35'te medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi sonucuna göre; istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p<0,05). Tablo 34'te araştırmaya katılan evli, bekar ve ayrılmış gönüllülerin dönüşümcü liderlik ve alt boyut ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile alt boyutların medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağını ortalama değerlerin birbirlerine yakın olması oluşturabilir.

Tablo 36. Eğitim Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Eğitim Durumu	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	Lise	37	3,8257	1,01603	,16703	1,30	5,00
	Önlisans	19	4,0184	,95412	,21889	2,15	5,00
	Lisans	278	3,7923	1,02037	,06120	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7713	1,04454	,15236	1,60	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	Lise	37	3,8514	1,02649	,16875	1,50	5,00
	Önlisans	19	4,0526	,85220	,19551	2,25	5,00
	Lisans	278	3,7266	1,05891	,06351	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7181	1,09671	,15997	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
Ilham verme	Lise	37	3,8176	1,14511	,18826	1,00	5,00
	Önlisans	19	3,9868	1,03573	,23761	2,00	5,00
	Lisans	278	3,7689	1,12401	,06741	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7074	1,15547	,16854	1,50	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	Lise	37	3,8581	1,04506	,17181	1,25	5,00
	Önlisans	19	3,9605	1,14947	,26371	2,00	5,00
	Lisans	278	3,8291	1,09480	,06566	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7872	1,14799	,16745	1,75	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	Lise	37	3,9459	,99152	,16300	1,00	5,00
	Önlisans	19	4,2105	1,01469	,23279	2,25	5,00
	Lisans	278	3,8777	1,01717	,06101	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,9415	1,04285	,15212	1,25	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
Bireysel ilgi	Lise	37	3,6554	1,21385	,19956	1,00	5,00
	Önlisans	19	3,8816	1,11607	,25604	2,00	5,00
	Lisans	278	3,7590	1,11436	,06683	1,00	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7021	1,15584	,16860	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

Tablo 36 ‘da eğitim durumu değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Lise, önlisans, lisans ve yükseklisans-doktora gibi eğitim değişkenlerinde dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 37. Eğitim Duruma Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	df	OK	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	,980	3	,327	,314	,815
	Grup İçi	392,139	377	1,040		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	2,314	3	,771	,698	,554
	Grup İçi	416,930	377	1,106		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	1,143	3	,381	,301	,825
	Grup İçi	477,894	377	1,268		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	,435	3	,145	,120	,948
	Grup İçi	455,732	377	1,209		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	2,100	3	,700	,676	,567
	Grup İçi	390,543	377	1,036		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	,789	3	,263	,206	,892
	Grup İçi	480,897	377	1,276		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 37'de eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucunda; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p<0,05). Tablo 36'da araştırmaya katılan antrenörlerin lise, önlisans, lisans ve yükseklisans-doktora gibi eğitim değişkenlerinde dönüşümcü liderlik ve alt boyut ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarında eğitim durumu açısından farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Tablo 38. Gelir Durumuna* Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Gelir Durumu*	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	3001-4000	65	3,7915	1,08363	,13441	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,8270	,98304	,06768	1,20	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,7662	1,05045	,10251	1,05	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	3001-4000	65	3,6615	1,13057	,14023	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,7903	,98931	,06811	1,00	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,7381	1,12253	,10955	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
Ilham verme	3001-4000	65	3,8308	1,15592	,14337	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,7642	1,10617	,07615	1,00	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,7690	1,14496	,11174	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	3001-4000	65	3,8308	1,17269	,14545	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,8318	1,08239	,07451	1,00	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,8381	1,08363	,10575	1,00	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	3001-4000	65	3,8846	1,04028	,12903	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,9609	,97709	,06727	1,25	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,8190	1,08058	,10545	1,00	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
Bireysel ilgi	3001-4000	65	3,7500	1,18421	,14688	1,00	5,00
	4001-5000	211	3,7879	1,10318	,07595	1,00	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,6667	1,14074	,11132	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

*2020 asgari ücret taban-tavan verileri dikkate alınmıştır.

Tablo 38 ‘de gelir durumu değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Gelir durumu değişkeni ile dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 39. Gelir Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	,272	2	,136	,131	,877
	Grup İçi	392,846	378	1,039		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	,860	2	,430	,389	,678
	Grup İçi	418,384	378	1,107		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	,229	2	,115	,090	,914
	Grup İçi	478,808	378	1,267		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	,003	2	,002	,001	,999
	Grup İçi	456,163	378	1,207		
	Toplam	456,167	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	1,457	2	,728	,704	,495
	Grup İçi	391,186	378	1,035		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	1,031	2	,516	,405	,667
	Grup İçi	480,655	378	1,272		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 39'da gelir durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucunda; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p<0,05). Dolayısıyla, antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarında gelir durumu açısından farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, gelir durumu değişkeninin antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve alt boyut düzeylerini faklılaştıran bir unsur olmadığı söylenebilir.

Tablo 40. Yaşanılan Ev Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaşadığı Ev	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
Dönüşümcü liderlik	Kendi Evim	218	3,7317	,99626	,06748	1,05	5,00
	Kira	153	3,8987	1,04763	,08470	1,00	5,00
	Diğer	10	3,9400	,95534	,30210	2,25	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	Kendi Evim	218	3,7133	1,03500	,07010	1,00	5,00
	Kira	153	3,7941	1,07725	,08709	1,00	5,00
	Diğer	10	4,0250	1,00312	,31721	2,25	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
Ilham verme	Kendi Evim	218	3,7110	1,08757	,07366	1,00	5,00
	Kira	153	3,8775	1,15569	,09343	1,00	5,00
	Diğer	10	3,6750	1,36448	,43149	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	Kendi Evim	218	3,7569	1,07814	,07302	1,00	5,00
	Kira	153	3,9216	1,13318	,09161	1,00	5,00
	Diğer	10	4,1500	,76558	,24210	3,00	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	Kendi Evim	218	3,8085	1,01502	,06875	1,00	5,00
	Kira	153	4,0359	1,01810	,08231	1,00	5,00
	Diğer	10	4,1500	,83500	,26405	2,75	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
Bireysel ilgi	Kendi Evim	218	3,6686	1,09590	,07422	1,00	5,00
	Kira	153	3,8644	1,14851	,09285	1,00	5,00
	Diğer	10	3,7000	1,37840	,43589	1,25	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

Tablo 40 ‘da yaşanılan ev değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Yaşanılan ev değişkeni ile dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 41. Yaşanılan Ev Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	2,698	2	1,349	1,306	,272
	Grup İçi	390,420	378	1,033		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	1,342	2	,671	,607	,546
	Grup İçi	417,902	378	1,106		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	2,597	2	1,299	1,030	,358
	Grup İçi	476,440	378	1,260		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	3,468	2	1,734	1,448	,236
	Grup İçi	452,699	378	1,198		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	5,249	2	2,624	2,561	,079
	Grup İçi	387,394	378	1,025		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	3,470	2	1,735	1,372	,255
	Grup İçi	478,216	378	1,265		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 41'de yaşanılan ev değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için gerçekleştirilen Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucunda; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p<0,05). Tablo 40'da antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve alt boyut ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının yaşanılan ev değişkenine göre farklılık göstermemesinin kaynağını ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasının oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 42. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çalışma Süresi	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	122	3,8533	1,04292	,09442	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,6973	1,01988	,08412	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	3,9586	,94591	,10510	1,05	5,00
	16-20 yıl	15	3,8633	,96074	,24806	1,40	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,5750	1,16462	,29115	2,20	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	1-5 yıl	122	3,7336	1,11653	,10109	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,6667	1,00057	,08253	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	3,9599	1,01200	,11244	1,00	5,00
	16-20 yıl	15	3,8000	,99642	,25728	1,50	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,6250	1,19722	,29930	1,75	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
İlham verme	1-5 yıl	122	3,8176	1,15173	,10427	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,6735	1,12094	,09245	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	3,9537	1,05705	,11745	1,25	5,00
	16-20 yıl	15	3,8667	,95836	,24745	1,25	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,4375	1,33073	,33268	1,25	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	1-5 yıl	122	3,8975	1,13943	,10316	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,7058	1,08764	,08971	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	3,9815	1,01379	,11264	1,00	5,00
	16-20 yıl	15	4,0167	,91840	,23713	2,25	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,5938	1,32248	,33062	2,00	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	1-5 yıl	122	3,9672	1,02396	,09271	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,8401	1,01611	,08381	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	4,0062	,98344	,10927	1,00	5,00
	16-20 yıl	15	3,7833	1,05588	,27263	1,00	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,7188	1,13606	,28401	2,00	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
Bireysel ilgi	1-5 yıl	122	3,8504	1,10533	,10007	1,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,6003	1,19705	,09873	1,00	5,00
	11-15 yıl	81	3,8920	,99525	,11058	1,00	5,00
	16-20 yıl	15	3,8500	1,12122	,28950	1,00	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,5000	1,16905	,29226	2,00	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

Tablo 42 ‘de çalışma süresi değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Çalışma süresi değişkeni ile dönüşümcü liderlik

ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 43. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	f	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	4,799	4	1,200	1,162	,327
	Grup İçi	388,319	376	1,033		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	4,903	4	1,226	1,112	,350
	Grup İçi	414,341	376	1,102		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	6,271	4	1,568	1,247	,291
	Grup İçi	472,766	376	1,257		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	6,095	4	1,524	1,273	,280
	Grup İçi	450,072	376	1,197		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	2,691	4	,673	,649	,628
	Grup İçi	389,952	376	1,037		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	7,304	4	1,826	1,447	,218
	Grup İçi	474,382	376	1,262		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05, **OK:** OrtalamaKare

Tablo 43'te çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için gerçekleştirilen Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucunda; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır(p<0,05). Çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ılham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir (Tablo 42). Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının çalışma süresi değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 44. Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çocuk Sayısı	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
	1	132	3,7947	,96203	,08373	1,25	5,00
	2	103	3,7636	1,06129	,10457	1,05	5,00
Dönüşümcü Liderlik	3 ve üzeri	27	4,0000	,75282	,14488	2,75	5,00
	Yok	119	3,8055	1,09327	,10022	1,00	5,00
	Toplam	381	3,8042	1,01711	,05211	1,00	5,00
	1	132	3,7064	,99450	,08656	1,25	5,00
	2	103	3,7451	1,12021	,11038	1,00	5,00
Entelektuel Uyarım	3 ve üzeri	27	4,1019	,74116	,14264	2,75	5,00
	Yok	119	3,7353	1,10387	,10119	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7539	1,05037	,05381	1,00	5,00
	1	132	3,7765	1,09704	,09548	1,00	5,00
	2	103	3,7840	1,11477	,10984	1,00	5,00
Ilham verme	3 ve üzeri	27	3,9537	,89882	,17298	1,00	5,00
	Yok	119	3,7311	1,20915	,11084	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7769	1,12277	,05752	1,00	5,00
	1	132	3,8049	1,03715	,09027	1,00	5,00
	2	103	3,7694	1,14494	,11281	1,00	5,00
İdealleştiren etki (atfedilen)	3 ve üzeri	27	3,9815	,92228	,17749	2,25	5,00
	Yok	119	3,8866	1,15703	,10606	1,00	5,00
	Toplam	381	3,8333	1,09565	,05613	1,00	5,00
	1	132	3,9223	,95166	,08283	1,25	5,00
	2	103	3,8495	1,08823	,10723	1,00	5,00
İdealleştiren etki (davranış)	3 ve üzeri	27	4,0278	,81256	,15638	2,25	5,00
	Yok	119	3,9181	1,07066	,09815	1,00	5,00
	Toplam	381	3,9088	1,01650	,05208	1,00	5,00
	1	132	3,7633	1,07776	,09381	1,00	5,00
	2	103	3,6699	1,16748	,11504	1,00	5,00
Bireysel ilgi	3 ve üzeri	27	3,9352	,93179	,17932	1,75	5,00
	Yok	119	3,7563	1,18718	,10883	1,00	5,00
	Toplam	381	3,7480	1,12588	,05768	1,00	5,00

Tablo 44 ‘te sahip olunan çocuk sayısı değişkeni dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı değişkeni ile dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektuel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 45. Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	df	OK	f	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,217	3	,406	,390	,760
	Grup İçi	391,901	377	1,040		
	Toplam	393,118	380			
Entelektuel Uyarım	Gruplar Arası	3,615	3	1,205	1,093	,352
	Grup İçi	415,629	377	1,102		
	Toplam	419,244	380			
Ilham verme	Gruplar Arası	1,099	3	,366	,289	,833
	Grup İçi	477,938	377	1,268		
	Toplam	479,037	380			
İdealleştiren etki (atfedilen)	Gruplar Arası	1,457	3	,486	,403	,751
	Grup İçi	454,710	377	1,206		
	Toplam	456,167	380			
İdealleştiren etki (davranış)	Gruplar Arası	,779	3	,260	,250	,862
	Grup İçi	391,864	377	1,039		
	Toplam	392,643	380			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	1,613	3	,538	,422	,737
	Grup İçi	480,073	377	1,273		
	Toplam	481,686	380			

*:p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 45'te sahip olunan çocuk sayısı değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için gerçekleştirilen Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucunda; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p<0,05). Tablo 44'te araştırmaya katılan antrenörlerin sahip olunan çocuk sayısı değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut ortalama değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının sahip olunan çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermemesinin kaynağını ortalama değerlerin birbirlerine yakın olması oluşturabilir.

Tablo 46. Çalışma Yeri Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Çalışma Yeri	N	X	SS(±)	SH	t	p
Dönüşümcü Liderlik	İl	143	3,7531	1,00440	,08399	-,759	,448
	İlçe	238	3,8349	1,02556	,06648		
Entelektuel Uyarım	İl	143	3,7395	1,00784	,08428	-,208	,836
	İlçe	238	3,7626	1,07712	,06982		
Ilham verme	İl	143	3,7203	1,09113	,09125	-,763	,446
	İlçe	238	3,8109	1,14229	,07404		
İdealleştiren etki (atfedilen)	İl	143	3,8059	1,09513	,09158	-,378	,706
	İlçe	238	3,8498	1,09793	,07117		
İdealleştiren etki (davranış)	İl	143	3,8164	1,01700	,08505	-1,376	,170
	İlçe	238	3,9643	1,01429	,06575		
Bireysel ilgi	İl	143	3,6836	1,13637	,09503	-,866	,387
	İlçe	238	3,7868	1,12014	,07261		

*:p<0.05

Tablo 46'da çalışma yeri değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektüel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır (p<0.05). Başka bir deyişle çalışma yeri değişkeni (il ve İlçe) dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Antrenörlerin çalışma yeri değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut (entelektüel uyarım, ilham verme, idealleştiren etki (atfedilen), idealleştiren etki (davranış), bireysel ilgi) ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının çalışma yeri değişkenine göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

6.8. İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 47. Cinsiyete Göre İş tatmini Alt Boyutları Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Cinsiyet	N	X	SS(±)	SH	T	P
İş tatmini	Kadın	122	4,0016	,71824	,06503	2,016	,045*
	Erkek	259	3,8378	,74996	,04660		
İçsel tatmin	Kadın	122	4,3820	,66008	,05976	1,523	,129
	Erkek	259	4,2641	,79186	,04920		
Dışsal tatmin	Kadın	122	3,6213	,96031	,08694	2,061	,040*
	Erkek	259	3,4116	,91076	,05659		

*: p<0,05

Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda, iş tatmini (t= 2,016, p=0,045<0,05) ve dışsal tatmin (t= 2,061, p=0,040<0,05) boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken, içsel tatminde (t= 1,523, p=0,129>0,05) anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Tablo 47). İş tatmini ve dışsal tatmin alt boyut düzeyinde meydana gelen farkın kaynağını ise araştırmaya katılan kadın antrenörlerin iş tatmini ve dışsal tatmin alt boyut puan ortalamalarının erkek gönüllülerden daha yüksek olması oluşturmaktadır.

Tablo 48. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	N	X	SS(±)	SH
İş tatmini	26-35	173	3,9104	,77550	,05896
	36-45	134	3,7806	,74687	,06452
	46-55	74	4,0419	,62746	,07294
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806
İçsel tatmin	26-35	173	4,3202	,73950	,05622
	36-45	134	4,1866	,79744	,06889
	46-55	74	4,4676	,67380	,07833
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859
Dışsal tatmin	26-35	173	3,5006	,99828	,07590
	36-45	134	3,3746	,89960	,07771
	46-55	74	3,6162	,80461	,09353
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769

Tablo 48'de araştırmaya katılan antrenörlerin yaş durumlarına göre iş tatmini ile dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülürken, içsel tatmin boyutunda ortalama değerlerde farklılık görülmektedir.

Tablo 49. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
İş tatmini	Gruplar Arası	3,383	2	1,692	3,098	,046*
	Grup İçi	206,371	378	,546		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar Arası	3,872	2	1,936	3,455	,033*
	Grup İçi	211,777	378	,560		
	Toplam	215,649	380			
Dıssal tatmin	Gruplar Arası	2,934	2	1,467	1,699	,184
	Grup İçi	326,304	378	,863		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Yaş grupları açısından iş tatmini ve boyutlarının karşılaştırmaları sonucunda; iş tatmini (f=3,098, p=0,046<0,05) ve içsel tatmin alt boyutunda (f=3,455, p=0,033<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05). Dışşal tatmin alt boyutunda (f=1,699, p= 0,184>0,05) ise anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Tablo 49).

Tablo 50. Yaş Değişkenine Göre İş tatmini ve İçsel Tatmin Alt Boyut Puan Ortalamalarının Çoklu Karşılaştırmaları (Bonferroni)

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş	Ortalama farkı	SH	P
İs tatmini	36-45	46-55	-,26129	,10701	,045*
İçsel tatmin	36-45	46-55	-,28100	,10841	,030*

*: p<0,05

Yaş değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda iş tatmini ve içsel tatmin alt boyutunda istatiksel olarak fark oluşması nedeniyle (Tablo 49), farkın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırılmalar (Bonferroni Post-Hoc) yapılmıştır. Bu bağlamda, antrenörlerin iş tatmini ve içsel tatmin düzeyinde oluşan farkın kaynağını 46-55 yaş aralığındaki gönüllülerin puan ortalamalarının 36-45 yaş aralığındaki antrenörlerin puan ortalamalarından yüksek olması oluşturmaktadır (Tablo 50).

Tablo 51. Antrenörlük Kategorisine Göre İş tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Antrenörlük kategorisi	N	X	SS(±)	SH	T	P
İs tatmini	Bireysel Sporlar	263	3,8894	,75753	,04671	-,037	,971
	Takım Sporları	118	3,8924	,71254	,06560		
İçsel tatmin	Bireysel Sporlar	263	4,2966	,75257	,04641	-,203	,839
	Takım Sporları	118	4,3136	,75808	,06979		
Dışsal tatmin	Bireysel Sporlar	263	3,4821	,97163	,05991	,112	,911
	Takım Sporları	118	3,4712	,83657	,07701		

*: p<0,05

İş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının antrenörlük kategorisine göre karşılaştırmaları sonucunda; iş tatmini (t=-0,037, p=0,971>0,05) ve iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin (t= -0,203, p=0,839>0,05), dışsal tatmin (t=-0,112, p=0,911>0,05) alt boyutlarında istatiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo 51). Tablo 50'de araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük kategorisine göre ve alt boyut ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin antrenörlük kategorisine göre farklılık göstermemesinin nedeni ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 52. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Medeni durum	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
İs tatmini	Evli	284	3,9081	,71157	,04222	1,90	5,00
	Bekar	80	3,8325	,85651	,09576	2,00	5,00
	Ayrılmış	17	3,8647	,71322	,17298	2,50	4,90
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
İçsel tatmin	Evli	284	4,3148	,75317	,04469	1,80	5,00
	Bekar	80	4,2275	,77932	,08713	2,40	5,00
	Ayrılmış	17	4,4353	,62943	,15266	3,40	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
Dıssal tatmin	Evli	284	3,5014	,87743	,05207	1,20	5,00
	Bekar	80	3,4375	1,09964	,12294	1,20	5,00
	Ayrılmış	17	3,2941	,96726	,23459	1,40	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

Tablo 52'de araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir

Tablo 53. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
İş tatmini	Gruplar Arası	,368	2	,184	,333	,717
	Grup İçi	209,386	378	,554		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar Arası	,793	2	,396	,697	,499
	Grup İçi	214,856	378	,568		
	Toplam	215,649	380			
Dışsal tatmin	Gruplar Arası	,861	2	,431	,496	,609
	Grup İçi	328,376	378	,869		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 53'te medeni durum değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut puan

ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testine göre; anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p<0,05$). Tablo 52'de araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 54. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Eğitim Durumu	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
İs tatmini	Lise	37	4,0757	,63483	,10436	2,90	5,00
	Önlisans	19	4,0684	,73866	,16946	2,20	5,00
	Lisans	278	3,8813	,74277	,04455	1,90	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,7255	,79986	,11667	2,30	5,00
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
İçsel tatmin	Lise	37	4,5568	,55405	,09108	3,00	5,00
	Önlisans	19	4,4737	,61900	,14201	2,60	5,00
	Lisans	278	4,2871	,77192	,04630	1,80	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	4,1191	,78092	,11391	2,00	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
Dıssal tatmin	Lise	37	3,5946	,97921	,16098	1,80	5,00
	Önlisans	19	3,6632	,92629	,21251	1,80	5,00
	Lisans	278	3,4755	,90161	,05407	1,20	5,00
	Yükseklisans-Doktora	47	3,3319	1,06263	,15500	1,20	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

Tablo 54'te araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim durumlarına göre iş tatmini ile dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülürken, içsel tatmin boyutunda ortalama değerlerde farklılık görülmektedir.

Tablo 55. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
İş tatmini	Gruplar arası	3,173	3	1,058	1,930	,124
	Grup içi	206,581	377	,548		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar arası	4,595	3	1,532	2,736	,043*
	Grup içi	211,054	377	,560		
	Toplam	215,649	380			
Dışsal tatmin	Gruplar arası	2,159	3	,720	,829	,478
	Grup içi	327,079	377	,868		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Eğitim durumuna göre iş tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırmaları sonucunda; iş tatmini (F=1,930; p= 0,124>0,05) ve dışsal tatmin alt boyutunda (F=0,829; p= 0,478>0,05) istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmazken (p>0.05), içsel tatmin boyutunda (f=2,736; p= 0,43<0,05) ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 55).

Tablo 56. Eğitim Durumuna Göre İş tatmini ve içsel tatmin alt boyut puan ortalamalarının Çoklu Karşılaştırmaları (Bonferroni)

Bağımlı Değişken	Eğitim	Eğitim	Ortalama farkı	SH	P
İçsel tatmin	Lise	Yüksek lisans-Doktora	,43761	,16444	,049*

*: p<0,05

Eğitim durumu açısından iş tatmini ve boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda içsel tatmin alt boyutunda istatiksel olarak fark oluşması nedeniyle (Tablo 55), farkın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırılmalar (Bonferroni Post-Hoc) yapılmıştır. Bu bağlamda, antrenörlerin içsel tatmin düzeyinde oluşan farkın kaynağını eğitim durumu lise olan gönüllülerin puan ortalamalarının eğitim durumu yükseklisans-doktora olan gönüllülerin puan ortalamalarından daha yüksek olması oluşturmaktadır (Tablo 56).

Tablo 57. Gelir Durumuna* Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Gelir Durumu*	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
İş tatmini	3001-4000	65	3,8892	,70824	,08785	2,20	5,00
	4001-5000	211	3,8815	,76891	,05293	1,90	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,9086	,71685	,06996	1,90	5,00
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
İçsel tatmin	3001-4000	65	4,3754	,71284	,08842	2,40	5,00
	4001-5000	211	4,2976	,76054	,05236	2,00	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	4,2648	,76686	,07484	1,80	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
Dışsal tatmin	3001-4000	65	3,4031	,94107	,11673	1,40	5,00
	4001-5000	211	3,4654	,95003	,06540	1,20	5,00
	5001 TL ve üzeri	105	3,5524	,88818	,08668	1,80	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

*2020 asgari ücret taban-tavan verileri dikkate alınmıştır.

Tablo 57'de araştırmaya katılan antrenörlerin gelir durumu değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 58. Gelir Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	df	OK	F	P
İş tatmini	Gruplar arası	,051	2	,026	,046	,955
	Grup içi	209,703	378	,555		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar arası	,500	2	,250	,439	,645
	Grup içi	215,149	378	,569		
	Toplam	215,649	380			
Dışsal tatmin	Gruplar arası	,979	2	,490	,564	,570
	Grup içi	328,259	378	,868		
	Toplam	329,238	380			

*: $p<0,05$; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 58'de gelir durumu değişkenine göre İş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi sonucuna göre; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir

(p<0,05). Tablo 57'de araştırmaya katılan antrenörlerin gelir durumu değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin gelir durumu değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 59. Yaşanılan Ev Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaşanılan Ev	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
İş tatmini	Kendi Evim	218	3,8986	,75199	,05093	1,90	5,00
	Kira	153	3,8745	,72043	,05824	2,00	5,00
	Diğer	10	3,9500	,94663	,29935	2,40	5,00
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
İçsel tatmin	Kendi Evim	218	4,2385	,78628	,05325	1,80	5,00
	Kira	153	4,3948	,70111	,05668	2,20	5,00
	Diğer	10	4,2600	,71212	,22519	3,40	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
Dışsal tatmin	Kendi Evim	218	3,5587	,90729	,06145	1,40	5,00
	Kira	153	3,3542	,92694	,07494	1,20	5,00
	Diğer	10	3,6400	1,33267	,42143	1,20	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

Tablo 59'da araştırmaya katılan antrenörlerin yaşanılan ev değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 60. Yaşanılan Ev Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	f	P
İş tatmini	Gruplar arası	,089	2	,044	,080	,923
	Grup içi	209,665	378	,555		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar arası	2,213	2	1,106	1,959	,142
	Grup içi	213,436	378	,565		
	Toplam	215,649	380			
Dışsal tatmin	Gruplar arası	4,026	2	2,013	2,340	,098
	Grup içi	325,212	378	,860		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 60'da yaşanılan ev değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi sonucuna göre; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p<0,05$). Tablo 59'da araştırmaya katılan antrenörlerin yaşanılan ev değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin gelir durumu değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 61. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çalışma süresi	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
İş tatmini	1-5 yıl	122	3,9270	,77758	,07040	2,00	5,00
	6-10 yıl	147	3,7966	,70821	,05841	1,90	5,00
	11-15 yıl	81	3,9679	,74747	,08305	1,90	5,00
	16-20 yıl	15	4,1467	,69577	,17965	2,60	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,8375	,77104	,19276	2,20	5,00
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
İçsel tatmin	1-5 yıl	122	4,3426	,74100	,06709	2,20	5,00
	6-10 yıl	147	4,2367	,75960	,06265	2,00	5,00
	11-15 yıl	81	4,3235	,79093	,08788	1,80	5,00
	16-20 yıl	15	4,4533	,65669	,16956	2,80	5,00
	21 yıldan fazla	16	4,3375	,71449	,17862	2,60	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
Dışsal tatmin	1-5 yıl	122	3,5115	,99488	,09007	1,20	5,00
	6-10 yıl	147	3,3565	,87602	,07225	1,20	5,00
	11-15 yıl	81	3,6123	,92863	,10318	1,40	5,00
	16-20 yıl	15	3,8400	,80782	,20858	2,40	5,00
	21 yıldan fazla	16	3,3375	,94012	,23503	1,80	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

Tablo 61'de araştırmaya katılan antrenörlerin çalışma süresi değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 62. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Alt Boyutları Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	f	P
İş tatmini	Gruplar arası	2,974	4	,743	1,352	,250
	Grup içi	206,780	376	,550		
	Toplam	209,754	380			
İçsel tatmin	Gruplar arası	1,228	4	,307	,539	,708
	Grup içi	214,420	376	,570		
	Toplam	215,649	380			
Dışsal tatmin	Gruplar arası	6,051	4	1,513	1,760	,136
	Grup içi	323,186	376	,860		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 62'de çalışma süresine göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yön Varyans Analiz (One-Way Anova) testi sonucuna göre; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p<0,05). Tablo 61'de araştırmaya katılan antrenörlerin çalışma süresi değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmininin çalışma süresi değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 63. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çocuk Sayısı	N	X	SS(±)	SH	Min.	Max.
	1	132	3,8962	,68388	,05952	2,20	5,00
	2	103	3,9049	,70605	,06957	1,90	5,00
İş tatmini	3 ve üzeri	27	4,0556	,72129	,13881	2,70	5,00
	Yok	119	3,8336	,83851	,07687	2,00	5,00
	Toplam	381	3,8903	,74296	,03806	1,90	5,00
	1	132	4,3485	,70489	,06135	2,20	5,00
	2	103	4,3029	,78907	,07775	1,80	5,00
İçsel tatmin	3 ve üzeri	27	4,4222	,71755	,13809	3,00	5,00
	Yok	119	4,2218	,78234	,07172	2,20	5,00
	Toplam	381	4,3018	,75332	,03859	1,80	5,00
	1	132	3,4439	,87066	,07578	1,40	5,00
	2	103	3,5068	,82738	,08152	1,80	5,00
Dışsal tatmin	3 ve üzeri	27	3,6889	,92542	,17810	2,00	5,00
	Yok	119	3,4454	1,07465	,09851	1,20	5,00
	Toplam	381	3,4787	,93081	,04769	1,20	5,00

Tablo 63'te araştırmaya katılan antrenörlerin sahip oldukları çocuk sayısı değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir

Tablo 64. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (One-way ANOVA)

		KT	Df	OK	F	P
	Gruplar arası	1,146	3	,382	,690	,558
İş tatmini	Grup içi	208,608	377	,553		
	Toplam	209,754	380			
	Gruplar arası	1,440	3	,480	,845	,470
İçsel tatmin	Grup içi	214,209	377	,568		
	Toplam	215,649	380			
	Gruplar arası	1,566	3	,522	,600	,615
Dışsal tatmin	Grup içi	327,672	377	,869		
	Toplam	329,238	380			

*: p<0,05; **OK:** OrtalamaKare

Tablo 64'te sahip olunan çocuk sayısına göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırması için kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way

Anova) testi sonucuna göre; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p<0,05). Tablo 63'te araştırmaya katılan antrenörlerin sahip oldukları çocuk sayısı değişkenine göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısı değişkeni açısından farklılık göstermemesinin kaynağı ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasına bağlanabilir.

Tablo 65. Çalışma Yeri Değişkenine Göre İş tatmini ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Bağımsız T-Test)

	Çalışma Yeri	N	X	SS(±)	SH	t	p
İş tatmini	İl	143	3,8769	,77684	,06496	-,272	,786
	İlçe	238	3,8983	,72339	,04689		
İçsel tatmin	İl	143	4,2671	,74981	,06270	-,697	,487
	İlçe	238	4,3227	,75623	,04902		
Dışsal tatmin	İl	143	3,4867	,98283	,08219	,129	,897
	İlçe	238	3,4739	,90021	,05835		

*:p<0.05

İş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının çalışma yeri değişkenine göre karşılaştırmaları sonucunda; iş tatmini (t= -,272, p=0,786>0,05) ve iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin (t= -0,697, p=0,487>0,05), dışsal tatmin (t=-0,129, p=0,897>0,05) alt boyutlarında istatiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan gönüllülerin çalışma yeri değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut ortalama değerlerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir (Tablo 65). Dolayısıyla iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin çalışma yeri değişkenine göre farklılık göstermemesinin nedeni ortalama değerlerin birbirlerine yakın olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

7. TARTIŞMA - SONUÇ

Alan yazında liderlik konusu alakalı anket uygulama alanında iki esas yaklaşım yer almaktadır. Bunların biri, liderlik yaptığı öngörülen bireylere sorular yöneltilerek yapılan uygulama; diğeri ise liderlik özelliklerinin algılanıp algılanmadığı ortaya çıkarmak adına takipçilere yönlendirilen sorular ile yapılan uygulamalar olarak ifade edilmektedir. Her iki uygulamada en çok tercih edilen uygulamalar olmasına rağmen, takipçiler olarak adlandırılan bireylere soru yönlendirmek suretiyle yapılan uygulama sonuçlarının daha nesnel olduğu söylenebilir (Yavuz, 2008). Bundan dolayı bu araştırmamızda tercih edilen yöntem takipçiler tarafından liderlerin değerlendirilmesi yaklaşımıdır. Örgüt yapısı içerisinde yönetim tarzı olarak dönüşümcü liderlik, üyelerin çalışma hayatının süreç akışına önemli katkılar sağlayabileceğinden önemli görülmektedir. İş tatmini kavramı örgüt üyelerinin içinde bulundukları koşullar itibariyle yaptıkları işten, işin içeriğinden, bir diğer ifadeyle işe ilişkin her şeyden duydukları memnuniyeti ifade edebilmektedir

Literatürde farklı diğer sektörlerde dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bir çok araştırmaya rastlanırken Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlüğünde görevli antrenörler üzerine her iki değişkeni konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlüğünde görevli antrenörlerin dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesinin yanı sıra, dönüşümcü liderliğin boyutları olan; idealleştirilen etki (atfedilen), idealleştirilen etki (davranış) ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının iş tatmini alt boyutlarını oluşturan içsel tatmin ve dışsal tatmin arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırma içeriğinde öncelikle çalışanların bu liderlik davranışlarından etkilenme dereceleri ve iş tatmini düzeylerinin artıp artmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre, antrenörlerin dönüşümcü liderlik ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki varlığı tespit edilmiştir ($r=0,569$; $p<0,001$). Bu sonuçtan dolayı H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin dönüşümsel liderlik algıları arttıkça iş tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Araştırmamızın ilk hipotezi olan dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiye dair yapılan diğer çalışma bulguları araştırmamız ile benzerlik göstererek araştırmayı destekler niteliktedir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) yapmış oldukları çalışmada

öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı geliştirdikleri dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş doyumu düzeylerinin de benzer şekilde artış gösterdiğini belirtmektedir (r=0.274). Sung (2007) müfettişler ve öğretmenler ile yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin iş doyumuna yüksek oran etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır(r=0.378). Eren ve Titizoğlu (2014) farklı işletme çalışanları ile yapmış oldukları çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir (r=0,562). Mohammad ve arkadaşlarının (2011) Ürdün hastanesinde çalışan hemşireler ile yapmış olduğu çalışmasında dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çobanoğlu (2021) ilköğretim öğretmenleri ile yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik ve iş doyumları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (r=0,633). Kırkpınar ve İşcan (2018) sağlık çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik değişkeninin iş tatmini üzerinde orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir(r=0,454) Smoak (2008), Sökmen ve Benk (2020) kamu çalışanları ile yapmış oldukları çalışmalarında iş tatmini üzerinde dönüşümcü liderliğin olumlu bir etkisinin (r=0.429) olduğunu bulmuşlardır. Bushra ve arkadaşlarının (2011) banka çalışanları ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır(r=0.61*). Braun ve arkadaşlarının (2013) akademik personeller ile yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik algıları takipçilerin iş tatmini ile olumlu ilişkilidir sonucuna ulaşmıştır (r= 0.73). Abouraia ve arkadaşları (2017) bankacılık sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin aktif ve yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin varolduğunu doğrulamaktadır(β=.82*). Duyan (2019) Spor Bilimleri Fakültesi öğretim elemanları ile yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir (β= .375). Çalışmamızın sonuçlarından farklı olarak; Singgih (2020) Tangerang'da bir ambalaj endüstrisi çalışanları ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. (β= ,017) Purwanto ve Asbari (2020) sağlık yüksekokulu öğretim üyeleri ile yapmış oldukları çalışmada (r= -0,17) dönüşümcü liderlik tarzının performans üzerinde önemli etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Farklı sektörlerde yapılmış olan birçok çalışma sonuçları sektörel farklılık olsa dahi, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmin düzeyinde olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ile içsel iş tatmin boyutu arasında yüksek anlamda olumlu bir ilişki varlığı tespit edilmiştir (r=0,412 (p<0,01) H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (atfedilen) düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Çalışmamızla uyumlu olarak; Akdeniz (2010) banka çalışanları ile yapmış olduğu çalışmada liderin idealleştirilen etki ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir(r=0.249). Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ve içsel tatmin arasında anlamlı yüksek bir ilişki tespit edilmiştir (r=0.421). Negussie (2013) hemşireler ile yapmış olduğu çalışmada idealleştirilen etki (atfedilen) boyutu ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur(r=0.45*). Dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin arasında olumlu yüksek bir ilişki varlığı tespit edilmiştir (r=0,523 (p<0,01). H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (atfedilen) düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir. Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hastane çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ve dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı yüksek bir ilişki tespit edilmiştir (r=0.212). Negussie'de (2013) hemşireler ile yapmış olduğu çalışmada idealleştirilen etki (atfedilen) boyutu ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur(r=0.27*). Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında idealleştirilen etki (atfedilen) boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde içsel ve dışsal olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. (β = .727)

Dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) boyutu ile içsel iş tatmin boyutu arasında yüksek anlamda olumlu bir ilişki varlığı tespit edilmiştir (r =0,447 (p<0,01). H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (davranış) düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir. Çalışmamızı destekler nitelikte; Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hastane çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında istatiksel olarak anlamlı yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (r=0.29**). Gitoho (2016) çeşitli sektörlerdeki şirket çalışanları ile yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun, çalışan iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi olduğunu (r=0,299) ve yine Tetteh

ve Brenyah'ta (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin boyutu idealleştirilmiş etki ile içsel tatmin arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (β =.441). Dönüşümcü liderliğin idealleştiren etki (davranış) boyutu ile dışsal iş tatmin arasında olumlu bir ilişkinin varolduğu tespit edilmiştir (r=0,492 (p<0,01) H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin idealleştiren etki (davranış) düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir. Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hastane çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada idealleştiren etki (atfedilen) boyutu ve dışsal tatmin ilişkisinin anlamlı yüksek bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (r=0.231*). Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında idealleştirlen etki (davranış) boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde içsel ve dışsal olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (β = .796). Duyan (2019) Spor Bilimleri Fakültesi öğretim elemanları ile yapmış olduğu çalışmada idealleştirilen etki boyutu ile dışsal iş tatmini arasında olumlu bir etki olduğu ifade edilmiştir (β = .335). Dolayısıyla bu araştırmalar çalışmamızı desteklemektedir. Bu bulgular, müdürlerin liderlik tarzının idealleştirilmiş etki boyutunun öğretmenlerin iş tatmini ile negatif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ifade eden Verma'nın (2014) bulgularından farklıdır (β= -.13). Tetteh ve Brenyah'ında (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin boyutu idealleştirilmiş etki (β =.002) ile dışsal tatmin arasında önemsiz bir ilişki varlığı ifade edilmektedir. Bu boyut işgörenler tarafından liderin "ideal" olarak görülmesini ifade etmektedir. İşgörenler liderlerini rol model kabul ederek güvenmekte ve onlara hayranlık duyarak saygı göstermektedir. İş görenler tarafından dönüşümcü liderin bireysel özellikleri, davranışları takdir edilir dolayısıyla antrenörler için vizyon ve misyon oluşturma açısından onlara değer, inanç ve ortak amaç oluşturmada liderlerin duygularını paylaşmalarını bekledikleri söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile iş tatmininin içsel iş tatmini arasında istatiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,442, p<0,01) H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin ilham verme düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği söylenebilir. Çalışmamızla uyumlu olarak; Tok ve Bacak (2013) öğretmenler ile yapmış oldukları çalışmada ilham verme boyutunda (r=,214) diğer boyutlara göre biraz daha yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür. Tetteh

ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu (β =.350) ile içsel tatmin arasında olumlu bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir. Awuah (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmasında ilham verme boyutu ve içsel tatmin arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilmiştir (r=0,484). Çalışmamızda dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile dışsal iş tatmini arasında da istatiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,520, p<0,01) H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin ilham verme düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Çalışmamızla uyumlu olarak; Gitoho ve arkadaşları (2016) çeşitli sektörlerdeki şirket çalışanları ile yaptıkları çalışmada ilham verme boyutunun çalışan iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğunu ve ilham verme boyutundaki bir birim değişikliğin, çalışan iş tatmininde bir değişikliğe neden olduğu ifade edilmiştir(r=0,305). Awuah (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmasında ilham verme boyutu ile dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilmiştir (r=0,440). Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderliğin ilham verme ve dışsal tatmin arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir (β =.105). Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında ilham verme boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde içsel ve dışsal olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (β =.701). Liderlik ile işlerin ve içinde çalışılan organizasyonların net hedefler ve bu hedeflere ulaşmaları için takipçilere ilham vermek, takipçilerin memnuniyetlerini artıracaktır(Bass,1998).

İlham verme işgörenleri harekete geçirerek onları motive etme üzerinde durmaktadır. Takım ruhunun oluşumu, heyecanlı ve iyimserlik duygularının sergilenmesi, ortak bir amaç oluşturmak sureti ile antrenörleri bu amaçlar için birleştirmenin önemli olduğu ifade edilebilir.

Entelektüel uyarım boyutu ve içsel tatmin arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (r=0,320 (p<0,01). H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin entelektüel uyarım düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Çalışmamızı destekler nitelikte; Hanaysha ve arkadaşlarının (2012) üniversitede çalışan büro personelleri ile yaptıkları çalışmada entelektüel uyarım ve iş tatmini ilişkisinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir(r=0.962). Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hastane çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada entelektüel

uyarım ile iş tatminin içsel (r=0.48**) ve dışsal tatmin (r=0.35**) boyutu arasında güçlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Lee, Cheng, Yeung, ve Lai (2011) banka çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada entelektüel uyarım ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir(r=0.493) Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada entelektüel uyarım (β =.122) ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Awuah'ın (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmada entelektüel uyarım boyutu ve içsel tatmin arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğundan bahsedilmiştir (r=0,457). Çalışmamızda; dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektuel uyarım ve dışsal tatmin arasındaki ilişkinin olumlu olduğu tespit edilmiştir (r=0,446 (p<0,01) H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin entelektuel uyarım düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Çalışmamızla uyumlu olarak; Munir ve arkadaşları (2012) kolej akademisyenleri ile yaptıkları çalışmalarında entelektüel uyarılma ile iş tatmini arasında olumlu anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir(r=0.518). Awuah (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmasında entelektüel uyarım ve dışsal tatmin arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğundan bahsetmiştir(r=0,503) Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmada entelektüel uyarım ile dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir(β =.197) Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında entelektüel uyarım boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde içsel ve dışsal olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (β = .746). Entelektüel uyarım boyutu işgörenlerin yaratıcılıklarını desteklemek, yeniliğe açık olma, sorun çözme yeteneklerini geliştirme gibi hususlarda onları yönlendirmesidir. Değişimci ve yenilikçi bir örgüt ortamı oluşturulması amaçlandığından antrenörlerin içsel ve dışsal tatminlerinin sağlanması adına entelektüel uyarım davranışına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutu ile içsel tatmin arasında olumlu bir ilişkinin varolduğu tespit edilmişt (r=0,445 (p<0,01) H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin bireysel ilgi düzeyleri arttıkça içsel tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Çalışmamızla uyumlu olarak; Long ve arkadaşları (2014) Malezya'da şirket çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada bireyselleştirilmiş

düşüncenin iş tatmini üzerinde olumlu bir ilişki ortaya koyduğu sonucuna varılmıştır (r=0.174). Awuah (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik bireysel ilgi boyutu ile içsel iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilmiştir(r=0,535). Çalışmamızdan farklı olarak; Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmada bireyselleştirilmiş değerlendirme (β = -,057) ile içsel tatmin arasında anlamlı olmayan bir ilişki varlığı ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutu ve dışsal tatmin boyutu arasında istatiksel olarak olumlu ilişki tespit edilmiştir (r= 0,554 (p<0,01). H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Antrenörlerin bireysel ilgi düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerininde de artış meydana gelmektedir. Çalışmamızı destekler şekilde; Mert ve arkadaşları (2019) İstanbul vakıf üniversitelerinde çalışan yönetici ve çalışan personel ile yaptıkları çalışmada bireysel ilgi gösterme değişkeninin dışsal iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ilgi gösterme ve dışsal iş tatmini arasında olumlu bir ilişkili olduğu ifade edilmiştir(r=0,271). Gitoho ve arkadaşları (2016) çeşitli sektörlerdeki şirket çalışanları ile yaptıkları çalışmada bireyselleştirilmiş düşüncenin iş tatmini ile olumlu bir ilişki varlığından bahsedilmektedir (r=0.282). Verma'nın (2014) ilköğretim öğretmenleri ile çalışmada iş tatmini faktörü ile en yüksek ilişki değerininin bireysel ilgi faktörü arasında olduğu ifade edilmiştir(r=0 .49**) Awuah (2020) üniversite öğretim görevlileri ile yaptığı çalışmasında bireysel ilgi boyutu ile dışsal iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilmiştir(r=0,425) Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmada bireyselleştirilmiş etki ile dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir(β =.121) Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında entelektüel uyarım boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde içsel ve dışsal olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (β= .746). Bireysel düzeyde ilgi boyutunda lider, işgörenlerin kişisel ihtiyaç ve ilgi duydukları işlere odaklanır. İşgörenlerin denetim altında olduklarını hissetmeden görevlerini yapabildikleri bir örgüt yaratılmaya çalışılır. İşgörenler yalnızca grup üyesi olarak değil bir birey olarak algılanmaktadır. Lider, endişelerini ve düşüncelerini dinleyerek işgörenlere destek olur. Kişisel gelişimleri için öneride bulunarak onlara öğrenebilecekleri uygun ortamları yaratmanın yanısıra onlara vakit ayırır. Bunları kuruluşun yararına uygun

şekilde yaparak kişilerin potansiyellerini geliştirmelerini sağlamak gerekir. Tüm bu davranışlar antrenörlerin içsel ve dışsal tatminlerinin sağlanması adına bireysel ilgi davranışına daha fazla ihtiyaç duyulduğu ve antrenörlerin verimini artırarak kuruluşun yararına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ve demografik özelliklerde; sadece antrenörlük kategorisi ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında bireysel sporlar grubunun idealleştirilmiş etki (davranış) puan ortalamalarının takım sporları grubuna göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak; antrenörlerin antrenörlük kategorilerine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunurken, cinsiyet, yaş, eğitim durumları, medeni durum, gelir seviyesi, yaşanılan ev, hizmet yılı, çalışma yeri ve çocuk sayısı bakımından iş tatmini arasında anlamlı bir farklık bulunmamış ($p>0.05$), H_{12} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.Çalışmamızı destekler nitelikte; Lan, Chang, Ma, Zhang ve Chuang (2019) ilkokul öğretmenleri ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik algılarının genç ve yaşlı grupta yer alan öğretmenlerin oranının orta yaş grubundaki öğretmenlere oranla daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ifade edilmektedir. Şirin, Aydın ve Bilir (2018)tarafından beden eğitimi öğretmenleri ile yapılan çalışmada da genç katılımcılar ve daha yaşlı katılımcılar orta yaşlı katılımcılardan daha düşük bir ortalamaya sahiptir, ancak bu fark anlamlı değildir Gurbetoğlu ve Yücel (2019) öğretmenlerin yöneticilerine yönelik algıladıkları liderlik stilinde dönüşümcü liderlik alt boyutlarında yaş grupları (t:1.432,p>0,05) ,eğitim durumlarına (t:2.261 p>0,05) ve mesleki kıdeme göre (T:1.947 p>0,05) anlamlılık gösteren bir fark olmadığı ifade edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar bakımından, antrenörlerin dönüşümcü liderlik algılarına etki eden faktörlerin dikkate alınması ile liderlik tarzlarının daha da iyi olması adına önlemler alınması, başarının devamı ve kalıcı hale gelmesi açısından önemlidir.

İş tatmini ve demografik özelliklerde; cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda, iş tatmini (p=0,045) ve dışsal tatmin (p=0,040) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bunun nedeni kadın antrenörlerin iş tatminlerinin erkeklere oranla yüksek olmasıdır. Eğitim durumu lise olan antrenörlerin iş tatminleri eğitim durumu yükseklisans-doktora olan antrenörlerin tatminlerinden daha yüksektir (p:,049*).

Çalışmamızı destekler nitelikte; Nyenyembe (2016) öğretmenler ile yapmış olduğu çalışmasında yükseklisans derecesine sahip olan öğretmenlerin lisans kademlerine oranla iştatmin düzeylerinin daha düşük olduğu (β= -.55) ve erkek öğretmenlerin kadınlara göre işlerinden daha az memnun oldukları sonucuna varmıştır (β= -.11). Çalışmamızdan farklı olarak; O'Leary ve arkadaşları (2009) Rusya'daki doktorlar arasında iş özellikleri ve iş tatmini arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, erkek doktorların kadın doktorlardan daha yüksek düzeyde memnuniyet bildirdiğini ifade etmektedirler. Sural ve arkadaşları (2018) özel sporcularla çalışan antrenörlerin iş doyum düzeyleri eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde boyutların arasında anlamlı fark olmadığını ifade etmişlerdir (t=-0.802, p>05) Bu farklı sonuçlardan dolayı eğitim düzeyinin iş doyumuna etkisinin farklı boyutları içeren daha detaylı bir çalışmayla incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yaş gruplarına göre iş tatmini ve boyutlarının karşılaştırmaları sonucunda; iş tatmini (p=0,046) ve İçsel tatmin alt boyutunda (p=0,033) anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0.05). Bu bağlamda, antrenörlerin iş tatmini ve içsel tatmin düzeyinde oluşan farkın kaynağını 46-55 yaş aralığındaki antrenörlerin puan ortalamalarının diğer yaş aralığındaki antrenörlerin puan ortalamalarından yüksek olması oluşturmaktadır. Çalışmamızı destekler nitelikte; yaş değişkeninin iş tatmini ve yenilikçilik ile ilişkisi incelenen çalışmalarda, 50 yaş üstü öğretmenlerin iş doyumlarının genç öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Yaşlı çalışanların genel olarak genç çalışanlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu (Bostancıoğlu, 2008; Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Şeker ve Zırhlıoğlu, 2009; Yeğin, 2009) çalışma sonuçları ile tutarlıdır. Drakou ve arkadaşları (2006) iş doyumu üzerine yaptıkları çalışmada Yunanistan'da farklı branşlardaki antrenörlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu ve aynı şekilde Herrera ve Lim'in (2003), yaptıkları çalışmada da antrenörlerin yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmamızdan farklı olarak Verma (2014) öğretmenlerin yaş değişkeninin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olmadığı (r= 0.08) Sural ve arkadaşları (2018) antrenörler ile yapmış oldukları çalışmada yaş değişkeninin iş doyumunu etkilemediği

konusunda bulgulara ulaşılmıştır (F:0.345; p>.05). Bu araştırmayla tezat teşkil eden bu araştırma sonuçları nedeniyle elde edilen bulgular genellenememektedir.

Sonuç olarak; antrenörlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunurken antrenörlük kategorisi, medeni durum, gelir seviyesi, yaşanılan ev, hizmet yılı, çalışma yeri ve çocuk sayısı bakımından iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamış (p>0.05), H_{13} hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışmamızı destekler nitelikte; Sural ve arkadaşları (2018) Mesleki kıdem ile iş doyumu arasında bir ilişkinin olmadığı [F(3,46)= 0.405; p>.05], Yerlisu'nun (2006) futbol antrenörleri ile yaptığı çalışmasında kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı fark olmadığı (p>0.05) Drakou ve arkadaşlarının (2006) antrenörler ile yapmış oldukları çalışmada kıdem ile iş tatmini arasında fark olmadığı (F:1.236. p:0.292), Kouni (2018) öğretmenler ile yapmış olduğu çalışmada hizmet yılları ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir fark olmadığı (p: 0,129 >0.05), Verma (2014) kıdem değişkeninin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olmadığı (r=0.08) çalışmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara göre, antrenörlerin iş doyumlarını etkileyen değişkenlerin dikkate alınarak iş doyumunun iyileştirilmesine yönelik önlemlerin alınması, başarıların devam etmesi ve kalıcı olması bakımından önem taşımaktadır.

Çalışma, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisinde olduklarını belirleyen ve dönüşümcü liderliğin güçlü olduğu gerçeğini destekleyen kanıtlar sunmaktadır. Genel olarak ele alındığında dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkili olduğu ve çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarında artış söz konusu olduğunda iş tatmini düzeylerinin arttığı gözlenmiştir. Çalışmamızda dönüşümcü liderlik alt boyutları ile iş tatmininin içsel ve dışsal alt boyutları arasında (r=0, 412) den (r=0,554) e kadar olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu değerler arasında en yüksek değer olarakta bireysel ilgi boyutu ile dışsal iş tatmini (r= 0.554), ikinci en yüksek değer ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ile dışsal iş tatmini (r= 0.523) arasında bulunmuştur. Çalışmamızı destekler nitelikte; Shibru (2011) tekstil firması çalışanları ile yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzının astlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve dönüşümcü liderliğin alt bileşenleri ile iş tatmini arasında (r=0.506)'dan (r=0.631)'e kadar değişim gösterdiği ifade edilmiştir. Yapılan çalışmada en yüksek olumlu ve anlamlı ilişkinin de idealleştirilmiş etki

boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Khan (2020) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında da idealleştirilen etki (davranış) (β = .796) ile bireysel ilgi (β = .746) boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerinde en yüksek düzeyde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Ahanger (2009)'in banka sektörü çalışanları ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ve iş tatmini faktörleri arasında (r = 0.64*)'den (r = 0.71*) e kadar güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada en yüksek olumlu ve anlamlı ilişkinin de idealleştirilmiş etki boyutu (r = 0.71*) ile bireysel ilgi boyutunda (r = 0.67*) olduğu tespit edilmiştir. Voon ve arkadaşları (2011) kamu sektörü çalışanları ile yaptıkları çalışmada da dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş tatmini ile "ilham verme (β=.266), entelektüel uyarım (β=.226), bireysel değerlendirme (β=.179) ve idealleştirilmiş etki (β=.104)" olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Awuah (2020) üniversitede görevli öğretim elemanları ile yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında güçlü derecede anlamlı bağlantı olduğunu, en yüksek değerlerin ise idealleştirilen etki boyutunun dışsal iş tatmini ile (r=0,538), bireysel ilgi boyutunun içsel ve dışsal (r=0,535) iş tatmini ile arasında olumlu ve yüksek anlamlı ilişki olduğundan bahsedilmiştir. Tetteh ve Brenyah (2016) tarafından mobil telekomünikasyon sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin boyutu bireyselleştirilmiş etki ile dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir (β =.121). Puni (2018) banka çalışanları ile yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğunu ifade etmektedir. Ve bu değerler arasında en yüksek anlam düzeyinin çalışmamızda olduğu gibi bireysel ilgi boyutunda olduğu saptanmıştır (r= 0.37*). Nyenyembe (2016) öğretmenler ile yaptığı çalışmada bireyselleştirilmiş düşünce yapısının öğretmenlerin iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır(β=.12*). Kieres ve Gutmore (2014) Pensilvanyada lise öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada bireyselleştirilmiş ilginin içsel ve dışsal olarak iş tatmini üzerinde güçlü bir etki olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Evans ve Johnson'ın (1990) öğretmenler ile yaptıkları çalışmada da yine bireyselleştirilmiş ilgi ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişkili varlığı ifade edilmektedir. Teswaf (2014) öğretmenler ile yapmış olduğu çalışmasında dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve en güçlü ilişkinin de idealleştirilmiş etki (atfedilen) ile

iş tatmini (r=.49*) arasında olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği alanyazındaki çalışma sonuçları ile araştırmamızın sonuçlarının paralellik göstermekte olduğu görülmektedir. Bu sonucun, dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin birbiri ile kuvvetli ve yakın ilişki kurmasından kaynaklandığını düşünülmektedir. Bass'a (1985) göre, "Başkalarını önemseme, lider-ast ilişkilerinde sürekli olan önemli bir yöndür. Genel olarak, lider astların üretkenliğine katkıda bulunur. Çalışanların büyüme ihtiyaçlarına ve kariyerleri açısından kendisini etkileyen kararlara katılımı önemlidir. Bireyselleştirilmiş düşünce sergileyen liderler astlarını birey olarak görmek ve onların gelişimine ilgi göstermek için çalışmaktadırlar". Bireysel ilgi düzeyinin dönüşümcü liderlik boyutunda iş tatminini etkileyen en yüksek bulgu olması aslında liderin göstermiş olduğu davranış şeklinde ne denli önemli olduğunu ifade etmektedir. Liderin her çalışanın ihtiyacını anlaması, sürekli olarak çalışanların potansiyellerini geliştirmeye yönelik çalışması, onlara kişisel tavsiye, koçluk, mentorluk ve gelişim fırsatları sağlamak çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasında en önemli etki olduğu açıktır. Çalışmamızdan farklı olarak Lan, Chang ve diğerleri (2019) öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin içsel (β= -,157) ve dışsal (β= -,043) iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ve Tetteh ve Brenyah (2016) mobil telekomünikasyon sektör çalışanları ile yaptıkları çalışmada da idealleştirilmiş etki (β =.002) ile dışsal tatmin arasında önemsiz bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmaların farklı sektör veya çalışılan sektörün rahat olması sebebi ile farklılık gösterdiği sonucu çıkmaktadır.

Çalışmamıza katılan antrenörlerin bakış açısı, dışsal iş tatmini ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkinin genellikle içsel iş tatmininden daha güçlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların memnuniyeti açısından iş ile ilgili çevresel faktörler söz konusu olduğunda liderlik tek başına belirleyici faktör değildir. Başka bir deyişle antrenörlerin günlerinin önemli bir bölümünde meşgul oldukları işlerinden doyum sağlamaları onların mutlu olmalarını ve hayatlarından zevk almalarını sağlayacaktır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ön planda olması; liderliğin geçmişten günümüze dek etkinliği kapsamında farklılık gösterdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu, geçmiş çalışmalara da bakılarak açıkça ortadadır. Liderliğe gelecek zamanlarda örgütlerde daha çok ihtiyaç

duyulması kaçınılmazdır. İşletmelerdeki yönetim felsefesi, etkili bir liderlik davranışına sahip olmadan, varolan işleyişi devam ettirerek ve risklerden uzak durarak devamlılık sağlanması mümkün olmayacak, değişim ve gelişime de ayak uyduramayacaktır. Bundan dolayı, işletmelerde dönüşümcü liderlerin desteklenmesi mutlak önemlidir. Liderler; çalışanlar için öğrenme öğretme faaliyetleri geliştirilecekse özellikle çalışanların gelişmesini ve memnuniyetini sağlamak için gerekli desteği sağlamalıdır. Kurum müdürleri dönüşümcü liderlik tekniklerini uyarlayabilirler ise kurum personelleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive olurlar, bu durum onların memnuniyetlerini artırarak kurumsal verimliliğinde artmasını sağlayacaktır. Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulguların benzer ortamlarda ancak özellikle farklı alanlarda gelecekte yapılacak çalışmalar için katkı oluşturacağı düşünülmektedir. Konuya ilişkin olarak gelecekte yapılacak olan araştırmalarda eğitim ve spor alanı dışında diğer sektörlerin de çalışmaya alınması, çalışmada elde dilen sonuçlar ile hangi anlamda farklılık göstereceği bakımından yarar göstererek sektörler açısından kıyaslama yapılabilir. Araştırmadan elde edilen veriler iş karakteristiği ile iş tatmini ilişkilerinin kamu ve özel sektörlerine genellenebilirlik için kanıt sağlamaktadır. Bu araştırma bölgesel çalışılmış olup genel çerçevede kurumlar araştırmaya dâhil edilebilir.

Araştırmamızdan elde edilen bulguların ışığında, araştırmacılara şu öneriler sunulmaktadır:

Dönüşümcü liderlik faktörlerinden olan idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özelliğinin antrenörlerin iş tatminiyle anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak, çalışanların lider ya da yönetici tarafından fark edilmekten, onlarla ilgilenilmesinden ve özel olmaktan hoşlandığını, iş tatmin düzeylerini etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

İş görenler tarafından dönüşümcü liderin bireysel özellikleri, davranışları takdir edilir dolayısıyla antrenörler için vizyon ve misyon oluşturma açısından onlara değer, inanç ve ortak amaç oluşturmada liderlerin duygularını paylaşmalarını bekledikleri söylenebilir. Antrenörlere rol model olarak bireysel rehberlik sağlanarak iş doyumunun artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Kurum yöneticilerinde, işgörenlerin iş tatmininin ve örgütlerine olan bağlılıklarının, başarı üzerinde ne kadar önemli bir rol üstlendiği bilinci oluşturulmalıdır.

Takım ruhunun oluşumu, heyecanlı ve iyimserlik duygularının sergilenmesi, ortak bir amaç oluşturmak sureti ile antrenörleri bu amaçlar için birleştirmenin önemli olduğu ifade edilebilir. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş tatminlerini artırmak ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık, güven ve verimlilik gibi özellikler kazanmaları için yönetici pozisyonundaki kişinin dönüşümcü liderliği ciddiye alıp bu anlamda gerekli davranışları göstererek görev alması önerilebilir. Böylece ortak bir hedef oluşturarak, onlara ilham vererek ve verimliliği artırarak, antrenörlerin performansının ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Liderler-yöneticiler, işgörenlerin yaratıcılıklarını desteklemek, yeniliğe açık olmalarını ve sorun çözme yeteneklerini geliştirme gibi hususlarda onları yönlendirmelidir. Yöneticilerin antrenörlerin ihtiyaç ve isteklerine önem vermeleri, onların kişisel gelişimine katkı sağlayacak yönlendirmeler yapmaları, yetki devrini kullanarak onların güçlenmesini sağlaması, ortaya çıkabilecek sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesi, bunların yanında kurum dışındaki sosyal olaylara önem vermesi ve bunu antrenörlerine de benimsetmeside önemlidir.

İşgörenler yalnızca grup üyesi olarak değil bir birey olarak algılanmalıdır. Lider, endişelerini ve düşüncelerini dinleyerek işgörenlere destek olmalı kişisel gelişimleri için öneride bulunarak onlara öğrenebilecekleri uygun ortamları yaratmanın yanısıra onlara vakit ayırmalıdır. Daha verimli ve etkili olan antrenörler kurumlarına daha fazla katkıda bulunabilirler. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde yenilikçiliğin sağlanabilmesi içinde kurum içinde antrenörler arasında güven ve bağlılık sistemi oluşturulmalı, ihtiyaçlarını destekleyici tedbirler alınmalı, sorunlarına odaklanılarak stres azaltılabilir.

Dönüşümcü liderliğin önemli olduğu bulgusuna dayanarak, çalışmamız yönetici atamalarında bir kriter olarak kullanılabilir.

Yöneticilerin, dönüşümcü liderlik stiline ilişkin davranışlarını her zaman göstermeleri teşvik edilebilir.

Bakanlıklar ve kurum müdürleri için dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak eğitim programları ve çalıştaylar düzenlenebilir. Özellikle çalışanlar ve yönetici gruplarının bereber katıldıkları seminerler de çalışanlar hem sorunlarını doğrudan yöneticilere aktarabilir hem de yöneticilerin uygulamalarının nedenleri hakkında bilgi sahibi olabilirler. Bu sayede, lider ve

takipçileri arasında etkin bir iletişimin, etik değerler aktarımının, iş birliğinin ve önemli bir konu olan takım çalışmasının da yolu açılabilir.

Yöneticiler ile antrenörler arasındaki ilişkiler güçlendirilerek, görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılabilir.

Dönüşümcü liderliğin iş tatminini etkilediği bulgusuna dayanarak, çalışanların iş tatminlerini sağlamak veya artırmak için onların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalar geliştirilmesi önerilebilir. Bu amaç ile, antrenörlerin iş tatmin düzeylerinin belirli aralıklarla tespit edilmesi gerekebilir. Çünkü duygusal bir kavram olan iş tatmin düzeyi zaman içerisinde değişiklik gösterebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin belirli dönemlerde çalışanlarının iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmalı ve eğer tatmin düzeyinde bir düşüş yaşanmışsa bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Antrenörlerin yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik davranışları genel olarak yüksek çıksa da yöneticilerin mutlaka sergiledikleri liderlik davranışlarını belirli aralıklarla çalışanlarının nezdinde öğrenmesi önem arz etmektedir. Bu sorunun önüne geçmenin en etkili yollarından bir tanesi de çalışanlardan geri bildirim almaktır. Bunun için yöneticiler kendi kurumları için en uygun liderlik tarzını belirleyerek bu liderlik tarzını yansıtacak davranışlarda bulunabilir.

İş tatmini günümüz iş dünyasında önemli bir konu olduğundan, önemli liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderliğin boyutları ile olan ilişkisi daha derinlemesine incelenmesi hem işletmelere, hem de ülkemize faydası olacağını söyleyebiliriz.

Bu araştırma bölgesel olarak incelenmiştir ve genel olarak araştırmaya farklı kurumlar dahil edilebilir.

Benzer çalışmaların daha sonra farklı coğrafi bölgelerden ve daha geniş örneklemlerle sürdürülmesi konu ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

8. KAYNAKLAR

Aaker DA, Kumar V, Day GS. Marketing Research, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers;2007, p:394.

Abouraia MK, Othman SM. Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions: the direct effects among bank representatives, American Joumal of Insdustrial and Business Management.2017; 7:404-423.

Abraham M. A Theory of Human Motivation, Aktaran: Eren. 1943, s:543-544.

Ahanger RG. Building managers as transformational Leaders in public sector banks, International Review of Business Research Papers.2009;5(5):355-364.

Akdeniz M. Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M Baran).

Aksu G, Eser MT, Güzeller CO. Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara;2017.

Akşit Aşık D. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi.2010; 467:31-51.

Al-edenat M. Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. Journal of Organizational Change Management. 2018; 31(4): 810-838.

Alpullu A, Tatar G. İstanbul gençlik spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite ve liderlik anlayışlarının incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2010;12(4):13-20.

Altundaş, O. (2000). Poliste Stres ve İş Tatmini. Aüsbe, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000, Erzurum (Danışman: Doç.Dr. N Genç).

Amett DB, Laverie DA, Mclane C. Using job satisfaction and pride as intemal-marketing tools. Comell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.2002;43(4):87-96.

Arıkan S. "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;2001.

Arslantaş CC, Pekdemir I. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007; 7(1):261-286.

Aslan Ş. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;2009.

Atay K. İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılmalı analizi. Eğitimde 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi.2001, s:412-425.

Aswathappa K. Organisational Behaviour, Global Media, ProQuest Ebook Central;2009.

Austrom DR, Baldwin TT, Macy GJ. The Single Worker: an Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well-Being. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration.1988; 5(4):22-29.

Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology.1999;72:441-462.

Awuah EB, Agyei SK. Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Job Satisfaction: The Case of Cape Coast Technical University. International Journal of Education and Evaluation. 2020; 6(4):9-24.

Aydın, İ. Eğitim ve Öğretimde etik, 2. baskı Ankara; 2006, s:14.

Azırı B. Job satisfaction: A literatüre review. Management Research and Practice. 2011;3: 77-86

Bakan İ. Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. KMU, İ.İ.B.F Dergisi. 2008:10(14): 13-40.

Balay R. Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. Ankara Üniversitesi Eğitim Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2000, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A Balcı).

Balcı S, Ahi B. SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi. Anı Yayıncılık, Ankara; 2016, s:6.

Baltacı F, Güçlü C, Çeliker N. Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2014;19(3): 353-370.

Barak MEM, Nıssly JA, Levın A. Antecedents to Retention and Turnover Among Child Welfare, Social Work, And Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review and Metanalysis. Social Service Review. 2001;75(4):625-661.

Barutçugil İ. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul;2004, s:271. 272.

Bass BM. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, Winter. 1990;18(3):3-31

Bass BM. Comment; Transformational Leadership "Journal of Management Inquıry, September;1995.

Bass BM, Avolio BJ. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of Europen Industrial Training.1990;4(5):21-27.

Bass BM, Avolio BJ. The implications of transactional and transformational leadership, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development.1990;4(3):231-272.

Bass BM. From Transactional to Transformational Leadership: Leaming to Share the Vision. Organizational Dynamics.1990;19:3-23.

Bass BM, Bass R. The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications. 4th ed. New York: Free Press;2008.

Bayat B. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar II, ed. Bülent Bayat, Alter Yayınları, Ankara; 2008, s:403.

Baysal AC. İşletmelere İş Gücü Devri Sorunu. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1984;6:81.

Baysal C, Tekarslan E. İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul;1996, s:203.

Bennis W. On Becoming a Leader. 4th ed, Basic Books;2009, s:98.

Bennis W, Nanus B. Leaders: the strategies for taking charge, New York: Harper and Row;1985.

Bernarto I, Bachtiar D, Sudibjo N, Ian Nurpatria Suryawan IN, Purwanto A, Asbari M. Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers, International Journal of Advanced Science and Technology.2020;29(03):5495-5503.

Biçer T. Spor Yönetimi Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 1994, İstanbul (Danışman: Prof.Dr. A Serpil).

Biçer T. Liderlik ve Ötesi. Kobiefor Yayınevi, İstanbul;2005, s:78.

Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi.5. Baskı. Beta Yayıncılık. İstanbul;2003, s:454.

Bingöl D. Personel Yönetimi. 3. Baskı. Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul;1997.

Blake R, Mouton J. Managerial Grid Theory, 1964, Aktaran: Halil, Can ve diğerleri. Organizasyon ve Yönetim, 8. baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara;2011, s:262.

Bobic MP, Davis WE. A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail. Journal of Public Administration Research and Theory.2003;13(3):245.

Boddy D. Management: An Introduction. Fourth Edition. Spain: Prentice Hall.2008.

Boerner S, Eısenbeıss SA, Grıesser, D. "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders", Journal of Leadership and Organizational Studies.2007;13(3):15-25.

Bohlander G, Scott S. Managing Human Resorces, Cangage Learning, USA.2010, p: 162-163.

Bolat T. Dönüşümlü Liderlik Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Detay Yayıncılık, Ankara; 2008.

Bostancıoğlu S. The effect of working values on the relationship between job satisfaction and turnover intenition Marmara University, Unpublished master thesis,

2008, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. G İslamoğlu).

Bozkır HS. Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2014, İstanbul (Danışman: Yrd.Doç.Dr. S Bozkurt).

Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 2008;9(1): 1-18.

Braun S, Peus C, Weisweiler S, Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, The Leadership Quarterly.2013; 24:277.

Brooks I. Organisational behaviour: Individuals, groups and organisation. Pearson Education; 2006.

Brown TA. Confirmatory factor analysis for applied research. 2th ed. New York: Guilford Press;2015.

Bruce E, Patterson W, Patterson K. An integrative definition of leadership. International journal of leadership studies.2006;1(2):7.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row Publishers;1978.

Bushra F, Usman A, Naveed A. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). International Journal of Business and Social Science.

2011;2(18):263.

Buzan T, Dottıno T, Israel R. Akıllı Lider Çeviren: Uçar S. Alfa Yayınları, İstanbul; 2001.

Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum; Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara;2002, s:100.

Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara;2018, s:214.

Camp SD. Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach. The Prison Journal.1993;74(3): 27-40-279-305.

Chang CS, Chang HH. Effects of intemal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southem Taiwan. Joumal of Nursing Research.2007; 15(4); 265-273.

Choi Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, Tan Owee Kowang and Low Hock Heng, The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. World Applied Sciences Journal.2014; 29 (1): 117-124.

Clarke A. Why are Woman So Happy at Work? Labour Economics.1997; 4(1):439-459.

Connolly KM, Myers JE. Wellness and Mattering: The Role Of Holistic Factors In Job Satisfaction, Joumal of Employınent Counseling.2003;40(4):9-152-160.

Costello J, Lee SM. Needs Fulfillment and Job Satisfaction Of Professionals: Public Personnel Management.1974; 3(5):454-461.

Coşkun Ö. İki işyerinde işe devamsızlık ve kendini işe verememede etkili faktörlerin değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2012, Ankara (Danışman: Prof. Dr. R Akdur).

Cranny CJ, Smith PC, Stone E. Job Satisfaction: How People Feel Feel About Their Jobs.1992.

Çakınberk A, Demirel ET. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2010; 24:107.

Çatır O. Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,2009, Ankara (Danışman: Doç.Dr. M Tuna).

Çekmecelioğlu HG. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, KOSBED.2014; 28:21-34.

Çetin N. Kuramsal Liderlik Çözümlemelerin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi.2008; 23: 77-79.

Çobanoğlu N. Transformational Leadership Job Satisfaction's Relationship with Innovativeness in Elementary Schools, Journal of Education for Life. 2021;35(2):696-714.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. 2. baskı, Pegem Akademi, Ankara;2012.

Daft RL. Management. 4th ed. Florida: Dryden Press; 1997.

Daft RL. Leadership: Theory and practice. Harcourt College Pub;1999.

Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı, 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Çeviren: Tosun K, İstanbul;1988

Demirtaş Z, Alanoğlu M. Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi.2015;16(2):83-100.

Donuk B. Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi,2006, İstanbul (Danışman: Doç.Dr. T Biçer).

Dow K, Scott G, Stephen T. An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfacion and Absenteeism: A Meta- Analysis, Academy of Management Journal.1985;28(3):600.

Drakou A, Kambitsis C, Characousou Y, Tzetzis G. Exploring Satisfaction of Sport Coaches in Greece, European Sport Management Quarterly.2006;6(3):239-252.

Dubrin, A. Essentials of Management, 8th edition, South-Western Cangage Learning, USA;2008, s:237.

Durmuş B. Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. Beta Basım Yayım, İstanbul; 2013.

Duyan M. Dönüşümcü Liderliğin Iş Tatmini Üzerine Etkisi: Spor Bilimleri Fakülteleri Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi,2019, Muğla (Danışman: Doç.Dr. SM Yıldız).

Efil İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. basım, Alfa Basım Yayın, İstanbul;1999, s:120- 121.

Efil İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Dora Yayınları, Bursa;2010.

Eraslan, Levent. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 2006;8(1):1-32.

Erdem O. Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.2009;8(29):198-213.

Erdil O, Keskin H, İmamoğlu SZ, Erat S. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi.2004; 5(1): 17-26.

Erdoğan İ, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul;1999, s.245.

Erdoğan Morçin S, Çarıkçı İH. Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2016;21(1):97-112.

Eren E. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul; 1996, s:255.

Eren E. Yönetim ve Organizasyon.4. basım, Beta Yayınları, İstanbul;1998, s:201.

Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 6. baskı, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul:2000.

Eren E. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 5. basım, Beta Basım, İstanbul; 2001, s:479.

Eren E. Yönetim ve Organizasyon. 6. basım, Beta Basım, İstanbul;2003, s:566.

Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 9.basım, Beta Yayım, İstanbul; 2006.

Eren E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul; 2007, s:548.

Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 9. baskı, Beta Yayınları, İstanbul; 2009, s:537-544.

Eren E. Yönetim ve Örgüt Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul;2010.

Eren MŞ, Titizoğlu ÖÇ. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.2014;14(27):275-303.

Ergeneli A. Örgüt ve İnsan. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara; 2006.

Ergül HF. Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. Dicle Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.2005;4(14):11.

Erkorkmaz Ü, Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi.2013;33(1): 210-223.

Erkutlu HV. Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açıları. Ankara: Efil Yayınevi, Ankara; 2014, s:63.

Evans V, Johnson DJ. The relationship of principals' leadership behavior and teachers' job satisfaction and job-related stress. Journal of Instructional Psychology.1990;17(1):11–18.

Stephen G, Weimerskirch A. Total Quality Management, John Wiley & Sons Inc; 1995, s:27.

George JM, Gareth RJ. Understanding and Managing Organizational Behavior, 5. bs. Londra: Pearson International Edition;2008, s:393.

George D, Mallery M. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and

Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson;2010.

George D. (2011). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India;2011.

George D, Mallery P. IBM SPSS statistics 21 step by step. Boston: Allyn and;2012.

Gitoho SW, Muchara M, Ngugi JS. Influence of Transformational Leadership Style on Employee Job Satisfaction: Case Study of Firms Listed at the NSE, International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics.2016;3(2):177-190.

Glad B, Blanton R. F.W. De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership, Presidential Studies Quaterly, 1997;27(3):566.

Gough HG. A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. Journal of Applied Psychology,1984;69(2):188-233.

Gökkaya Ö. Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, Kocaeli (Danışman: Prof.Dr. E Eren).

Gurbetoğlu A, Genç Yücel B. Okulöncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Temel Eğitim Dergisi / Journal of Primary Education. 2019;1(2):6-19.

Gül H, Oktay E, Gökçe E. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış.2008;15:2.

Gülnar B. Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. Literatür Yayınevi, İstanbul;2007, s:169.

Güney S. Yönetim ve Organizasyon. ed. Salih Güney. 2. basım, Nobel Yayınları, İstanbul; 2007, s:362-369.

Güney S. Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;2011.

Gürkan GÇ. Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2006, Tekirdağ (Danışman: Prof. Dr. Y SUCU).

Gürüz D, Gürel E. Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme. Nobel Basım Yayın, Ankara;2006, s:181.

Halsey W. Macmillan Contemporary Dictionary. 1.ed. ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul;1988, s:877.

Hanaysha JRM, Khalid K, Nik Mat NK, Sarassina F, Rahman MYB, Zakaria ASB. Transformational Leadership and Job Satisfaction, American Journal of Economics.2012; Special Issue:145-148.

Hay I. Transformational leadership: Characteristics and criticisms, E-journal of Org anizational Learning and Leadership.2006;5(2):11.

Hay I. Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared, Academic Leadership: The Online Journal.2006;4(4):11.

Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW. Organizational Behavior (9.bs.). USA: South-Western College Publishing;2001.

Herrera R, Lim J Y. Job Satisfaction Among Atletic Trainers in NCAA Division Iaa Institutions, The Sport Journal.2003; 6(1):24.

Herzberg F. The Motivation To Work Among Finnish Supervisors, Personnel Psychology.1965;18(4):393-402.

Holıan R. Management Decision Making, Ethical Issues and Emotional Intelligence .8. ed. Management Decision;2006,s:1122.

Honda-Howard M, Homma M. Job Satisfaction of Japanese Career Women And Its Influence On Turnover Intention. Asian Journal of Social Psychology.2001;4(1):23-28.

Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. Journal of Business Research Methods.2008;6: 53-60.

Horner M. Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management.1997;3(4):270-287.

Hoşcan Y, Oktal Ö, Hepkul A, Kağnıcıoğlu H, Sevim A. Yönetim bilgi sistemi. AÖF yayınları, Eskişehir;2004.

House RJ, Mitchell TR. Path-Goal Theory of Leadership. Journal of Contemporary Business, Autumn, Aktaran: Eren,1974, s:459-460.

House R. Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations. International Journal of Service IndustryMnagemet.1992;3(2):7.

Hoyle RH. StructuralEquationModeling.United States of America: Sage Publication;1995.

Hu LT, Bentler PM. Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 1999;6:1-55.

Hulpia H, Devos G, Rosseel Y. The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. School Effectiveness and School Improvement.2009;20(3): 291-317.

Hulpia H, Devos G. Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. Educational Studies.2009;35(2):153-171.

Ingo W. Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership. Springer Science & Business Media; 2010, s:14.

İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S. Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.2009;14(2):1-23.

Judge TA, Locke EA. Effect of Dysfunctional Thuoguht Processes of Subjective Well-Being and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology;1993, s:78.

Kantar H. İşletmede Motivasyon. Kum Saati Yayınları, İstanbul;2008.

Karahan N. Genital Hijyen Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Güvenirlik Çalışması. İstanbul Medical Journal.2017;18(3):157-162.

Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 23.basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;2012.

Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 25. basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;2013.

Karatepe O, Tekinkuş M. The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees, International Journal of Bank Marketing.2006; 24(3):173-193.

Karcıoğlu F, Kaygın E. Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.2013;27(3):4.

Karip E. Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 1998;16(16):443-465.

Keser A. Çalışma Yaşamında Motivasyon.Alfa Aktüel, İstanbul;2006, s:34-35.

Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler. 1. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul;1998.

Khan SUR, Anjam M, Faiz MA, Khan F, Khan H. Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction with Interaction of Organizational Learning Culture, Sage Open. 2020:1–9.

Kırkpınar S, İşcan ÖF. Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi.2018;21(1) 65-85.

Kieres HK, Gutmore D. A study of the Value Added by Transformational Leadership Practices to Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment.Educational Leadership Review of Doctoral Research.2014;1(1):175-184.

Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. (2th Ed.). New York: The Guilford Press;2010.

Koç H, Topaloğlu M. Yönetim Bilimi. Seçkin Yayınevi, Ankara;2010.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul; 2001

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul;2003, s:583.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 13. basım, Beta Basım, İstanbul;2011, s:581.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 16 basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul;2015

Kondalkar VG. Organisational Behaviour, New Age International Ltd, ProQuest Ebook Central;2007, p:282

Kouni Z, Koutsoukos M, Panta D. Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece, Journal of Education and Training Studies.2018;6(10):158-168.

Küçüközkan Y. Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi.2015;1(2):86-115.

Lan T, Chang H, Ma T, Zhang L, Chuang K. Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. Sustainability.2019;11(12):1-13.

Lawler EE, Porter LW. The Effect Of Performance On Job Satisfaction. Industrial Relations.1967;7(1):20-28.

Lee H, Hwang S, Kim J, Daly B. Predictors of life satisfaction of Korean nurses. Journal of Advanced Nursing.2004;48(6):632-641.

Lee PKC, Cheng TCE, Yeung ACL, Lai K. An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. Omega.2011;39(6):690–701.

Lei H, Le PB, Nguyen HTH. How Collaborative Culture Supports for Competitive Advantage: The Mediating Role Of Organizational Learning. International Journal of Business Administration.2017;8(2):73.

Likert R. Beşerî Organizasyon, 1961, Aktaran: Şadi C, Saruhan ve Müge, Leyla, Yıldız. İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. Gözden Geçirilmiş 2.baskı, Beta Basım, İstanbul;2014, s:444-445.

Locke EA. (1976). Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally;1976, p: 1297-1349

Luthans F. Organizational Behavior. 3rd. Ed, New York: Mc. Graw Hill Publishing; 1995, p:170-172.

Luthan F. Organizational Behavior. 9. bs. New York: McGraw-Hill; 2002.

Malhotra, N. K. Marketing Research an Applied Orientation, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.2004, p:321.

Marangoz M, Biber L. İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. Doğuş Üniversitesi Dergisi.2007;8(2):202-217.

Marsh HW, Hau KT, Artelt C, Baumert J, Peschar JL. OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: cross- cultural, psychometric comparisons across 25 countries. International Journal of Testing.2006;6(4):311–360.

Medley F, Larochelle DR. Transformational Leadership and Job Satisfaction, 1995, Aktaran: Russ, Marion, Leslie D., Gonzales, Leadership in Education Organizational Theory for the Practitioner, 2. Ed., Wavelend Press, Long Grov;2014, s:171.

Mert G, Dördüncü H, İncaz S. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.2019;12(65):1169-1182.

Mıner JB. Industrial-Organizational Psychology. Mcgraw-Hill Inc., Singapore; 1992, s:119.

Mohammad SİS, Al-Zeaud HA, Batayneh AME. The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals, BEH - Business and Economic Horizons.2011;5(2):35-46.

Mullins LJ. Management and Organisational Behaviour. Great Britain: Pitman Publishing;1989, s:267

Munir RIS, Rahman RA, Malik A, Ma'Amor H. Relationship between Transformational Leadership and Employees 'Job Satisfaction Among the Academic Staff, International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences.2012; 65:885 – 890.

Nahavandi A. The Art and Science of Leadership, Second edition, Prentice Hall Inc, New Jersey;2000.

Negussie N, Demissie A. Relatıonshıp Between Leadershıp Styles Of Nurese Managers And Nurses' Job Satısfactıon In Jımma Unıversıty Specıalızed

Hospıtal, Ethiopian Journal of Health Sciences.2013;23(1):49-58.

Northouse GP. Leadership Theory and Practice, Second Edition, Sage Publication; 2001, p:131- 158.

Nyenyembe FW, Maslowski R, Nimrod BS, Peter L. Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools, Universal Journal of Educational Research.2016;4(5):980-988.

O'Leary P, Wharton N, Quinlan T. Job satisfaction of physicians in Russia, International Journal of Health Care Quality Assurance; Bradford.2009;22(3): 221-231.

Omar WA, Hussin F. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.2013;3(2):348.350.

Omirtay B. Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi. Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, Ankara (Danışman: Yrd.Doç.Dr. M Topaloğlu).

Oshagbemı T. Satisfaction with Co-Workers' Behaviour.Employee Relations. 2000;22(1):88-106.

Ownes J. The Uses of Leadership Theory", Management Organization and Human Resources, Eds: H. Hicks and J. Powell, Mc Graw Hill Book Comp;1976, s:226.

Ömürgönülşen M, Sevim L. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi.2005;12(2):93.

Önen L, Tüzün B. Motivasyon. Epsilon Yayınları, İstanbul;2005, s:40.

Örücü, E. ve Esenkal F. Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2005;8(14):141-166.

Özalp İ, Öcal H. Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatıonal) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.2000; 3 (4):209.

Özbek Ö, Bozkurt S. The Investigation of Generational Differences in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Research in the Pharmaceutical Industry, Istanbul Management Journal.2020;89:23-46

Özdemir Ö. Lidere Duyulan Güven Üzerinde Hizmetkar Liderliğin Katkısı. 3.Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Aybil Yayınevi, Tokat.2015.

Özgen H, Yalçın A. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. Nobel Yayınları, Adana;2011, s:357.

Özpehlivan M. İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.2018;2(2):43-70.

Öztürk C. Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi.2016;5(8):3085-3098.

Paksoy M. Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul İsletme Fakültesi yayınevi, İstanbul;2002, s:167.

Parlak N, İş ve Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.2016;5(2):112.

Pounder JS. Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development İnstruction. Journal of Management Development.2003;22(1): 6.

Puni A, Mohammed I, Asamoah E. Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward", Leadership & Organization Development Journal.2018; 39(4):522-537.

Purwanto A, Asbari M. Model PengaruhGaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Tansformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling.2020;2(1):227-245.

Randhawa G. Human Resources Management, Atlantic publisher&distributors, New Delhi;2007, s:58.

Raza MA, Nawaz MM. Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan. International Journal of Business and Social

Science.2011;2(18):268-273.

Riaz A, Haider MH. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. Journal of Business and Economic Horizons.2010;1(1): 31.

Reichard RJ, Riggio RE, Wright Guerin D, Oliver PH, Gottfried AW, Eskeles GA. A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent, Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership.The Leadership Quarterly.2011;22(3):471–481.

Rezaei H, Saeed AFM, Abdi K, Ebadi A, Gheshlagh RG, Kurdi A. Translation and Validation of the Farsi Version of the Pain Management Self-Efficacy Questionnaire, Journal of Pain Research.2020;13:719.

Robbins S. Organizational Behavior. 9.Editions Prentice-Hall, New Jersey;2001, p:82.

Ronen S. Job Satisfaction and The Neglected Variable of Job Seniority. Human Relations.1978;31(4):297-308.

Rosser VJ, Townsend BK. Determining Public 2-Year College Faculty's Intent to Leave: An Empirical Model. Journal of Higher Education2006;77(1):124- 147.

Saari LM, Judge TA. Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management.2004; 43(4):395-407.

Sabuncuoğlu Z. & Tüz, M. Örgütsel Psikoloji (4. Basım). Alfa Aktüel Yayınevi. Bursa.1998.

Sabuncuoğlu, Z. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. MKM Yayınları, İstanbul;2009, s:69- 70.

Sageer A, Rafat S, Agarwal P. Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. Journal of Business and Management.2012;5(1)37.

Sanchez RP, Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M. Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve / Guard Personnel in The U.S. Military. Military Psychology.2004;16(1):19–35.

Satıcı, Ö. Dönüştürücü Liderlik İle Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Ankara;2001.

Schmitt N, Mellon PM. (1980). Life and job satisfaction: Is the job central? Journal of Vocational Behavior.1980;16(1):51–58.

Seçer İ. SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. Anı yayıncılık, Ankara;2013.

Sevimli F, İşcan ÖF. (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış.2005;5(1):55-64.

Shibru B, Prof. G.M Darshan. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.2011; 2(5):334-344.

Shin SJ, Zhou J. Transformational Leadership Conservation, and Creativity: Evidence from Korea.Academy Of Management Journal.2003; 46(6):703-714.

Shiu YM, Yu TW. Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. The Service Industries Journal.2010; 30(6):793-809.

SIU O. Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples Of Hong Kong Nurses. Journal of Advanced Nursing.2002;40(2);218-229.

Singgih E, Iskandar J, Goestjahjanti FS, Fahlevi M. The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance, Solid State Technology.2020;63(2):293-314.

Smoak LM. Transformational Leadership, Work- Related Cultural Values and Job Satisfaction. Doctor of Business Administration, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2008, s:42-45.

Sun PYT, Anderson MH. Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership. The Leadership Quarterly.2012;23(3):309–323.

Sun HÖ. İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara;2002, s:32.

Sung CL. Relationship Among Supervisor's Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction in Taiwan Hıgher Education. Doctor of Philosophy Lynn University,2007, (Chair: Dr. W. J. Leary, 2007).

Sural V, İlhan EL, Esentürk OK. Özel Sporcularla Çalişan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi/JRES.2018;5(2): 126-137.

Sökmen A, Benk O. Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Busıness Research-Turk.2020;12(2):1347-1357.

Sümer N. Yapısal esitlik modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. Türk Psikoloji Yazıları.2000;3(6):49-74.

Süner Z. İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2014, Hatay (Danışman: Doç.Dr. A Özdemir).

Şeker M, Kutanis Ö. Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürü Lider midir? Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.2015;3: 148-153.

Şeker BD, Zırhlıoğlu G. Van emniyet müdürlüğü kadrosunda çalışan polislerin tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. Polis Bilimleri Dergisi.2009;11(4):1-26.

Şimşek MŞ, Öge S. İnsan Kaynakları Yönetimi. Yelken Basım Yayın, Konya;2004, s:112.

Şimşek Ş. Yönetim ve Organizasyon. 2.baskı, Damla Matbaası, Konya;1997, s:293.

Şimşek H. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye.Sistem Yayıncılık, İstanbul;1997.

Şimşek H, Aytemiz D. Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu İstanbul.1997;2:174.

Şirin YE, Aydın Ö, Bilir FP. Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical education and sport teachers sample. Universal Journal of Educational Research.2018;6(9):2008-2018.

Soşik JJ, Godshalk JM, Yammarino FV. Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective. The Leadership Quarterly.2004;15(2):241–261.

Şişman M. Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara;2002.

Tabachnick BG, Fidell LS. Using multivariate statistics (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education;2007, p:375.

Tabachnick BG, Fidell LS, Ullman JB. Using multivariate statistics. Boston, MA: Pearson.2007;5:481-498.

Tabachnick BG, Fidell LS. Using Multivariate Statistics. 6th ed., Pearson, Boston. Pearson Education;2013.

Tanrıverdi H, Paşaoğlu S. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma.E-Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.2014;13:274-293.

Taş A, Önder E. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 2010;9(32):17-30.

Tatlı H. Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmes. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Elazığ (Danışman: Doç. Dr. H Kaya).

Tejeda MJ, Terri AS, Rajnandini P. The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations. The Leadership Quarterly.2001;12(1):31-52.

Tekarslan E, Baysal C, Şencan H, Kılınç T. Sosyal Psikoloji. Filiz Kitabevi, İstanbul;1989, s:189.

Tekarslan E. İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. 2. basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul;1996, s:203.

Telman N, Ünsal P. Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınevi, İstanbul;2004, s:59.

Tesfaw TA. The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. Educational Management Administration & Leadership.2014;42(6):903-918.

Tetteh EN, Brenyah RS. Organızational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satısfactıon: Evıdence from The Mobıle Telecommunıcatıons Sector Of Ghana, Global Journal of Human Resource Management. 2016;4(4):12-24.

Tevrüz S. Davranışlarımızdan Seçmeler. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul;1999, s:79.

Tok TN, Bacak E. Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.2013;10(1):1135-1166.

Tortop N. Personel Yönetimi. İlk-San Matbaası, Ankara;1989.

Tınaz P. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.3. baskı, Beta Yayınları, İstanbul;2013.

Toker B. Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi.2007;8(1): 92-107.

Topçu-Brestrıch E. Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişi ve dönüşümcü lderlik ve bir uygulama örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi,1999, Ankara (Danışman: Prof.Dr. N Tortop).

Tutar H. Örgütsel Psikoloji. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. Detay Yayıncılık, Ankara;2014, s:145.

Tutar H. Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). 1. baskı, Detay Yayıncılık, Ankara;2016, s:53- 65.

Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon,2016, s:32.

Ülker F. Özdemir G. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi.2016;14(27):331-352.

Verma N. Transformational Leadership and Job Satisfaction of Female Primary Teachers in UAE: A quantitative perspective, International Journal of Research in Social Sciences.2014;4(3):500-511.

Voon ML, Lo MC, Ngui KS, Ayob NB. The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences.2011;2(1):24-32

Vroom VH. Work and Motivation, John Wiley and Sons Inc; 1967, s:99.

Yammarino FJ, William DS, Alan JD. Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis", Leadership Quarterly.1998;9(1): l18.

Yanık S, Yanık A, Kızılcık AA. Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yarattığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doyumu: Konaklama İşletmelerindeki Bürolar Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.2013;1;8.

Yapraklı Ş. Kargo Taşımacılık Hizmetleri Pazarlanması ve Hizmet Kalitesi. Beta Yayıncılık, İstanbul;2006.

Yavuz E. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Doktora Tezi, 2008, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A Tunç Husseın).

Yeğin M. (2009). İdari personelin iş doyumu üzerine bir araştırma: Dokuz eylül üniversitesi tıp fakültesi: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yükseklisans Tezi,2009, İzmir (Danışman: Doç. Dr. Ö Tütüncü, Prof. Dr. B Musal).

Yıldız SM. Spor ve Fiziksel Etkinlik Hizmetleri Pazarlaması. Detay Yayınevi, Ankara;2010.

Yıldız SM. İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi.2011;13(2):216-225.

Yıldız SM. İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İştan Ayrılma niyeti üzerindeki rolü: Spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme. Ege Academic Review: Business Administration, İnternational Relations and Politıcal Science.2014;14(1):137-146.

Yılmaz V. Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici şikayetlerine Uygulanması, Anadolu Üniveristesi, Sosyal Bilimler Dergisi.2004;1:77-90

Yitzhak R. The Formation and Development of the Jordanian Air Force: 1948–1967. Middle Eastern Studies.2004;40(5):158-174.

Yörük D, Dündar S, Topçu B. Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. Ege Akademik Bakış Dergisi.2011;11(1):104.

Yukl G. Leadership in Organizations. Pearson Education India;1991, p:312.

Yukl G. Leadership in Organizations. 8th ed. Londra: Pearson Global Edition; 2013, p:324.

Yumuşak S. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2008;13(3):241-251.

Yüksel Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Şafak Matbaacılık, Ankara;2000, s:95.

Zikmund WG. Business Research Methods. 5.Ed., The Dryden Press, Orlando;1997, p: 428.

9. EKLER

EK 1. Ölçekler ve İzin Yazıları

Değerli katılımcı;

Bu anket çalışması Doç.Dr. Aytekin ALPULLU danışmanlığında Öznur AYIK tarafından "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama" araştırması amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi kapsamında yaptığımız bu çalışmanın amacı; Liderin seçtiği davranış tarzı; örgütün başarılı olmasının, örgütün amaçlarına ulaşmasının ve işgörenin çalışma yaşamından tatmin olmasının temel belirleyicisidir. Bu çalışma kapsamında da antrenörlerin iş tatmini düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki faktörlerinin gerçek anlamda etkili olup olmadığı araştırılmasıdır. Bilimsel bir amaç taşıyan bu çalışmada sorulara içten ve samimi cevap vermeniz araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği açısından son derece önemlidir. Kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır. Şimdiden ilginize teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Öznur AYIK

Marmara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Doktora Programı

1.BÖLÜM

Genel Bilgiler

1- Cinsiyetiniz: () Kadın ( ) Erkek

2- Yaşınız: ( )18 - 25 ( ) 26-35 ()36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri

3- Medeni Durumunuz: () Evli ( ) Bekar ( )Ayrılmış

4- Çocuk Sayısı: ( )Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üzeri

5- Yaşadığınız Ev: ( ) Kendi evim ( ) Kira ( ) Lojman ( ) Diğer…….

6- Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

7- Geliriniz (Maaş olarak): *2020 asgari ücret taban-tavan verileri dikkate alınmıştır.

( ) 3000 TL ve daha az ( )3001-4000 TL ( ) 4001-5000 TL ( )5001 TL ve daha fazla

8- Çalıştığınız İl ve İlçe: ……/…….

9- Kaç Yıldır Kurumdasınız: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )11-15 yıl
( )15-20 yıl ( ) 21 yıldan fazla

10- Hangi Kategoride Antrenörlük yapmaktasınız?
() Bireysel Sporlar () Takım Sporları

11- Spor Dalınız :……

2.BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (LEADERSHİP QUESTİONNAİRE (MLQ))

Değerli Katılımcı, anket cümlesine göre size uyan yargıyı seçip işaretleyiniz.

	Aşağıdakiler "Dönüşümcü Liderlik" ile ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmenizi ve kendinizi dikkate alarak görüşlerinizi,her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yöneticim mevcut kararları tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.					
2	Yöneticim sorunları çözerken farklı bakış açıları arar					
3	Yöneticim çalışanlarının sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlar					
4	Yöneticim görevlerin yerine getirilmesi konusunda yeni bakış açıları getirerek çalışanlarını düşünmeye yöneltir.					
5	Yöneticim gelecek konusunda iyimser konuşur.					
6	Yöneticim yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırır.					
7	Yöneticim geleceğe yönelik harekete geçici bir vizyon oluşturur.					
8	Yöneticim hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven verir.					
9	Yöneticim çalışmalarımdan dolayı beni onurlandırır					
10	Yöneticim kurum amaçlarını,kişisel amaçlarının üstünde tutar					
11	Yöneticim tutum ve davranışlarıyla kendisine saygı duyulmasını sağlar					
12	Yöneticim çevresinde güç ve güven duygusu uyandırır.					
13	Yöneticim çalışanlarına, çalışma ortamında kendisi için önem taşıyan değerlerden ve ilkelerden (dürüstlük,meslek ahlakı vb.) söz eder					
14	Yöneticim güçlü bir amaca sahip olmanın ve buna ulaşmak için çaba harcamanın önemini vurgular.					
15	Yöneticim kararlarının duygusal (moral bozukluğu, hayal kırıklığı gibi) ve ahlaki (haksız rekabet gibi) sonuçlarını dikkate alır					
16	Yöneticim çalışanlar arasında ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
17	Yöneticim çalışanlarını eğitmeye ve yönlendirmeye zaman harcar					
18	Yöneticim bana ,yalnızca çalışma grubunun bir üyesi olmaktan ziyade, farklı kişisel ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri olan bir birey olarak davranır					
19	Yöneticim çalışanlarının ihtiyaçlarını ,isteklerini ve beklentilerini anlamaya çalışır.					
20	Yöneticim çalışanlarına kendilerini geliştirme konusunda destek olur					

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Leadership Questionnaire (MLQ))'nin Kullanılması için İstenen Onaya İlişkin E- Mail



10.03.2021 Gmail - Marmara Üniversitesi Ph.D Tez Ölçek İzni

Gmail Öznur AYIK

Marmara Üniversitesi Ph.D Tez Ölçek İzni
3 ileti

Öznur AYIK 21
Alıcı:

Merhaba Hocam,

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı kapsamında *"Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama"* başlıklı doktora tez çalışması yürütmeyi planlamaktayım.

Türkiye uyarlaması olduğunuz 'Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)' ölçeğinin dönüşümcü liderlik ile ilgili kısmının "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 'ni" çalışmamda kullanmak için izninizi rica ediyorum

Saygılarımla, Öznur AYIK

TanerGulat · 3 Mart 2021 14:27
Alıcı: Öznur AYIK

Uygundur, kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Taner Gulat

----- Orijinal Mesaj -----
Kimden: "Öznur AYIK"
Kime: [redacted]
Gönderilenler: 2 Mart Salı 2021 20:23:03
Konu: Marmara Üniversitesi Ph.D Tez Ölçek İzni

Merhaba Hocam,

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı kapsamında "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı doktora tez çalışması yürütmeyi planlamaktayım.

Türkçeye uyarlamış olduğunuz 'Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)' ölçeğinin dönüşümcü liderlik ile ilgili kısmının "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 'ni" çalışmamda kullanmak için izninizi rica ediyorum

Saygılarımla, Öznur AYIK
Ek: alan

YASAL UYARI:
Bu elektronik posta ve onunla iletilen bütün dosyalar kişiye özeldir ve sadece göndericisi tarafından alması amaçlanan yetkili gerçek ya da tüzel kişinin kullanımı içindir. Eğer söz konusu yetkili alıcı siz değilseniz bu elektronik postanın içeriğini açıklamanız, kopyalamanız, yönlendirmeniz ve kullanmanız kesinlikle yasaktır. Bu mesajın gönderilmek istendiği kişi değilseniz (ya da bu e-posta'yı yanlışlıkla aldıysanız), lütfen yollayan kişiyi haberdar ediniz ve mesajı sisteminizden derhal siliniz. Kurumumuz, bu mesajın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda herhangi bir garanti vermemektedir. Bu nedenle bu epostanın ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilmesinden, alınmasından ve saklanmasından kurumumuz sorumlu değildir. Bu mesajdaki görüşler yalnızca gönderen kişiye ait olup, her zaman kurumumuzun görüşlerini yansıtmayabilir.
Bu e-posta, bilinen bütün bilgisayar virüslerine karşı anti-virüs sistemimiz tarafından taranmıştır. Ancak yukarıda, bu e-posta mesajının virüs içermediğini garanti etmez ve meydana gelebilecek zararlardan doğacak hukuki ve mali hiç bir sorumluluğu kabul etmez.

DISCLAIMER:
This e-mail and any files transmitted with it are confidential and intended solely for the use of the individual or entity to whom they are addressed. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any dissemination, forwarding, copying or use of any of the information is strictly prohibited. If you are not the intended recipient (or have received this e-mail by mistake), please notify the sender and delete it from your system immediately. Our university makes no warranty as to the accuracy or completeness of any information contained in this message and hereby excludes any liability of any kind for the information contained therein or for the information transmission, reception, storage or use of such in any way whatsoever. The opinions expressed in this message may belong to sender alone and may not necessarily reflect the opinions of our university. This e-mail has been scanned by our anti-virus system for all known computer viruses. In doing so, however, sender cannot guarantee that virus or other forms of data corruption may not be present and do not take any legal or financial responsibility in any occurrence.

3.BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı, anket cümlesine göre size uyan yargıyı seçip işaretleyiniz.

	Aşağıdakiler "İş Tatmini" ile ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmenizi ve kendinizi dikkate alarak görüşlerinizi, her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı veriyor					
2	İşimden başarı duygusu alıyorum					
3	İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum					
4	İşimi yapma hususunda kendimi yeterli buluyorum					
5	İşimi anlamlı buluyorum					
6	İş yerinden ve bana sağladığı olanaklardan memnunum					
7	Diğer arkadaşlarımla karşılaştırdığımda,maaşımdan memnunum					
8	İşim bana yükselme, kariyer fırsatı sunuyor					
9	Diğer çalışma arkadaşlarımla iyi bir şekilde geçiniyorum					
10	İşimi iyi yaptığım zaman övgü alırım					

İş Tatmini Ölçeği'nin Kullanılması için İstenen Onaya İlişkin E- Mail

Gmail Öznur AYIK

Marmara Üniversitesi Ph.D Tez Ölçek İzni
3 ileti

Öznur AYIK 2 Mart 2021 19:59
Alıcı:

Merhaba Hocam,

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı kapsamında *"Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama"* başlıklı doktora tez çalışması yürütmeyi planlamaktayım.

Türkçeye uyarlamış olduğunuz "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)' ölçeğinin dönüşümcü liderlik ile ilgili kısmının "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 'nin " ve "İş Tatmini Ölçeği'ni" çalışmamda kullanmak için izninizi rica ediyorum Saygılarımla, Öznur AYIK

KULLANILACAK ÖLÇEKLER.docx
4970K

Süleyman Murat YILDIZ 2 Mart 2021 19:12
Alıcı: Öznur AYIK

Sevgili Öznur,
Planlamış olduğunuz doktora tezinde kullanılmak üzere; antrenörler üzerinde Türkçe uyarlamasını yaptığım Chang ve Chang (2007) tarafından geliştirilen **iş tatmini ölçeğini** kullanmanıza izin veriyorum. Ekte ilgili çalışmamı gönderiyorum. İyi çalışmalar dilerim.
Prof.Dr.Süleyman Murat YILDIZ
[Alıntılanan metin gizlendi]

--
Prof.Dr.Süleyman Murat YILDIZ
Mugla Sitki Kocman University,
Faculty of Sport Sciences,
Department of Recreation

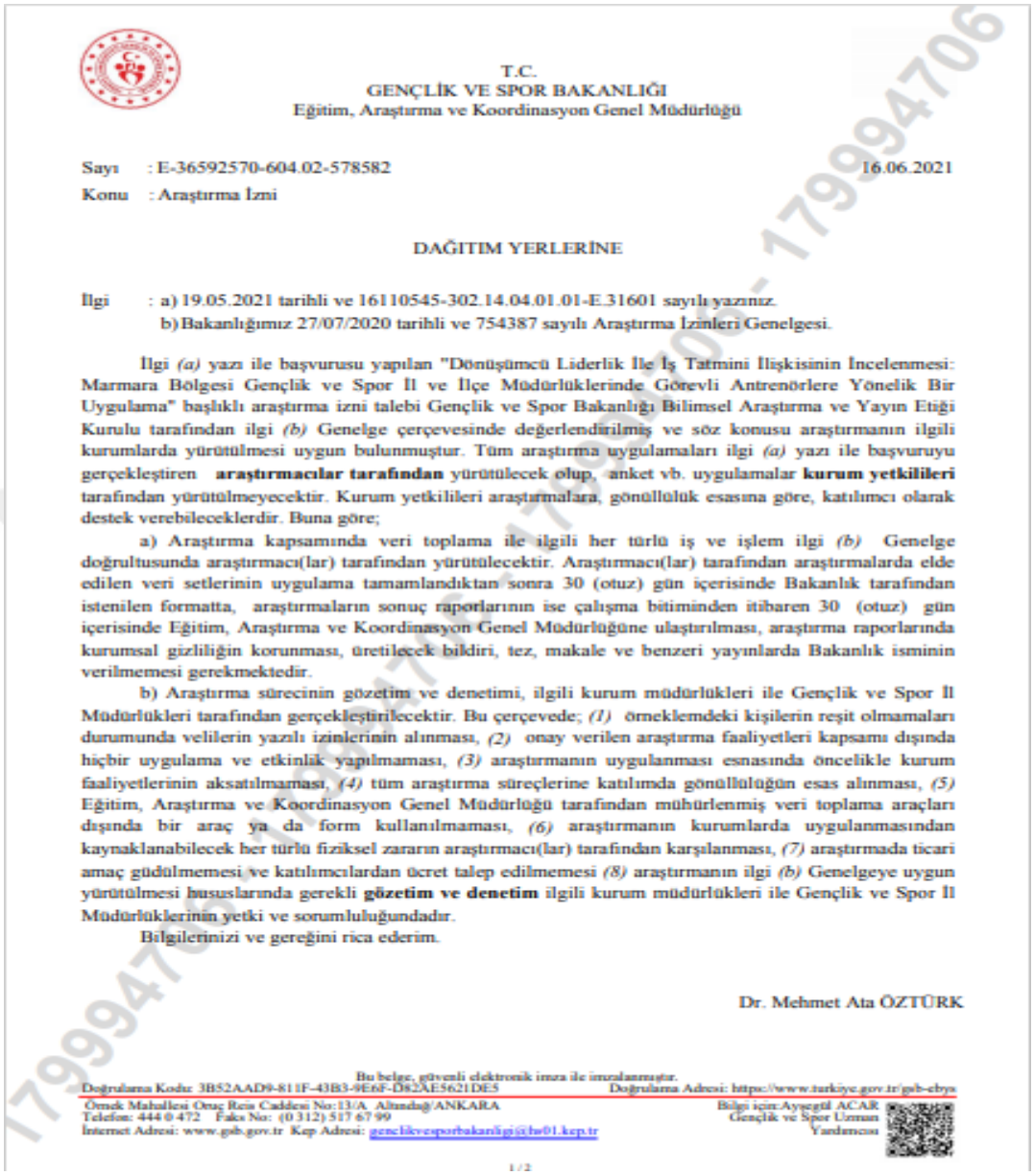
2011_Selçuk_BESBD_İçsel Pazarlama.pdf
459K

Öznur AYIK 2 Mart 2021 20:18
Alıcı: Süleyman Murat YILDIZ

Sayın Süleyman Murat YILDIZ hocam,Çok teşekkürler

Süleyman Murat YILDIZ < , 2 Mar 2021 Sal, 19:13 tarihinde şunu yazdı:
[Alıntılanan metin gizlendi]

EK 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Anketlerin Uygulanmasına Dair Alınan İzin



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-578582 16.06.2021
Konu : Araştırma İzni

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) 19.05.2021 tarihli ve 16110545-302.14.04.01.01-E.31601 sayılı yazınız.
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi *(a)* yazı ile başvurusu yapılan "Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı araştırma izni talebi Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi *(b)* Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi *(a)* yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi *(b)* Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması, araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık isminin verilmemesi gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; *(1)* örneklemdeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, *(2)* onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, *(3)* araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, *(4)* tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, *(5)* Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, *(6)* araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, *(7)* araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi *(8)* araştırmanın ilgi *(b)* Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 3B52AAD9-811F-43B3-9E6F-D82AE5621DE5 Doğrulama Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys

Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altında/ANKARA
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99
İnternet Adresi: www.gsb.gov.tr Kep Adresi: gencliksporbakanligi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Ayşegül ACAR
Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı

1 / 2

Bakan a.
Genel Müdür

Ek: Onaylanmış Ölçek Formu (3 Sayfa)

Dağıtım:

Marmara Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
TEKİRDAĞ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
EDİRNE GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
KIRKLARELİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
KOCAELİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
SAKARYA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
YALOVA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
BURSA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
BALIKESİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
ÇANAKKALE GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
BİLECİK GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 3B52AAD9-811F-43B3-9E6F-D82AE5621DE5 Doğrulama Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys
Örnek Mahallesi Ong Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99
İnternet Adresi: www.gsb.gov.tr Kep Adresi: gencliksporbakanligi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Ayşegül ACAR
Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı

179994706 - 179994706 - 179994706 - 179994706