



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

*International Journal of Social Science*

Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1787>

Volume 6 Issue 7, p. 697-714, July 2013

**SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KABİN PERSONELİNİN  
ALGILADIKLARI LİDERLİK STİLLERİ VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ İLİŞKİLERİ: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ\***  
*THE LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY FLIGHT ATTENDANTS AND  
THEIR RELATIONS ON JOB SATISFACTION IN CIVIL AVIATION SECTOR:  
AN EXAMPLE OF TURKISH AIRLINES*

*Murat KORKMAZ  
Güven Grup A.Ş.*

*Yrd. Doç. Dr. Gökşen ARAS  
Atılım Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı*

*Arş. Gör. Dr. Ali Serdar YÜCEL  
Fırat Üniversitesi BESYO*

*Sare KIYGİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Bölümü*

**Abstract**

The main purpose of this study is to examine the effects of leadership behaviours of managers on job satisfaction of employees working as flight attendants. Within the scope of the research, the relation between the leadership styles perceived by flight attendants working in Turkish Airlines and their job satisfaction was analyzed. The research population is composed of THY "Turkish Airlines", and the sample is composed of the related institution's personnel working as "Flight Attendant". The implementation process of the study took two and half months approximately, a total of 750 questionnaire

---

\* Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

forms were distributed to the participants. Participants were selected randomly. A questionnaire, composed of two scales, was used in the study. There are 123 scaled questions in the questionnaire. 64 questions are 4-likert, 36 questions are 5-likert scaled. The questionnaire used in the study was previously used in another study, and its reliability was ensured. Questionnaire data obtained from the participants were analyzed with SPSS 20.0 statistics program. Following the reliability analysis, 0.909 and 0.925 Cronbach's Alpha coefficient was acquired. As directed to the purpose of the research, Pearson correlation analysis was carried out in order to determine the relation between job satisfaction and leadership. Moreover, t test was used regarding independent sample and variables. In line with the research done and obtained data, the relation between leadership perception and job satisfaction was analyzed and it was concluded that "The more transformational leadership perception is, the less job satisfaction is", "Job satisfaction increases as a result of the increase in leadership perception which gives freedom".

**Key Words:** Leadership, Leadership Styles, Job Satisfaction, Management

### Öz

Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin liderlik davranışlarının, kabin memuru olarak çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında Türk Hava Yolları içerisinde görev yapan kabin memurlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın evrenini THY "Türk Hava Yolları" örneklemini ise ilgili kurumun "Kabin Memuru" olarak çalışan personeli oluşturmaktadır. Çalışmanın uygulama aşaması yaklaşık olarak iki buçuk ay sürmüş olup, katılımcılara toplamda 750 anket formu dağıtılmıştır. Katılımcılar rastgele seçilmek üzere belirlenmiştir. Çalışmada iki ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda 128 ölçekli soru bulunmaktadır. Bu soruların 64 adeti 4'lü likert ve 36 adeti ise 5'likert ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan anket daha önceden farklı bir çalışmada kullanılmış olup, güvenilirliği sağlanmış bir ankettir. Katılımcılardan elde edilen anket verileri SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda 0.909 ve 0.925 Cronbach's Alpha katsayısı elde edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak iş doyumunu ve liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız örnek ve değişkenlere ilişkin olarak t testi kullanılmıştır. Yapılan araştırma ve elde edilen veriler doğrultusunda liderlik algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiş "Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş doyumunun azaldığı", "Serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda ise iş doyumunun da arttığı" saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Stilleri, İş Tatmini, Yöneticilik

## GİRİŞ

### Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

Liderlik, kavram olarak insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. (Eren, 2006:431). Literatür incelendiğinde liderlik teorileri kapsamında, liderlerin hangi özellikleri taşıdıkları, nelerle iştiğal ettikleri, ne tür eylemlerde buldukları, nelere nasıl karar verdikleri, örgütsel süreçlerdeki rolleri ve örgüt içinde ne kadar etkin oldukları gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır (Acar, 2002:56). Liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Bunun nedenlerinin başında liderliğin evrensel, beşeri ve sosyal bir olgu olması gelebilir (Şahin ve Temizel, 2007:182). Dolayısıyla liderlik farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003:61). Lider ve liderliğe ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır;

Lider, belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik de, kişileri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisidir (Doğan, 2007:32). Liderlik, iletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2006: 109). Lider ise, ortak amaçlara ulaşmak için takım üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen takım üyesidir (Başaran, 2004, s.67).

Liderlik, belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarının faaliyetlerini yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kayalar ve Özmutaf, 2008: 565). Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, örgütte önemli bir işlevi olan bir konum değil, örgütte saygın olan bir konumdur. Liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir (Şahin ve Temizel, 2007:183).

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır (Eren,2000). Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde vardır. İnsanın doğası gereği gelecekte de liderden vazgeçilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001). Liderin bu etkiyi sağlayabilmesi, onun bir takım lider özelliklerine sahip olmasına bağlıdır. Bunlardan bazıları; cesaret, irade gücü, düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaca ve göreve bağlılık, vizyon, kararlılık, güvenilirlik, enerji, özgüven, hoşgörü, sorumluluk üstlenme, yaratıcılık, diplomatiklik ve konuşma yeteneği şeklinde belirtilebilir (Budak ve Budak, 2004: 382; Redman and Wilkinson, 2006: 244; Plunkett et. al., 2002: 453).

### Liderlik Davranış Biçimleri

Liderlik davranış tarzları, liderin izleyicileri ya da yönlendirdiği grup üyeleriyle olan ilişkilerindeki sergiledikleri tutumla ilgili olarak ifade edilir. Liderlerin sergiledikleri davranış biçimlerine bağlı olarak, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermeleri ve örgütsel yapının içerisinde yer almak istemeleri nispeten liderin davranışıyla ilgili olmaktadır (Taş ve Önder, 2010: 18). Blake, Mouton, McCauley ve McGregor gibi araştırmacılar “bir tane en iyi” liderlik tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tip, bütün durumlarda gelişme ve ilerleme sağlayan, verimlilik ve tatmini maksimum yapan yaklaşımdır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar en iyi bir tane liderlik tipi olmadığını açıkça desteklemektedir. Başarılı ve etkili liderler, tarzlarını bir durumun gereklerine göre ayarlayabilen liderlerdir. (Hersey vd., 2008 : 90).

#### a) Otokratik Liderlik

Tüm yetkilerin liderde toplandığı otokratik liderlik tipinde her türlü karar lider tarafından alınır. Dolayısıyla bu tipte amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların görüş bildirme hakları yoktur. Otokrat lider, emir ve talimatlarına eksiksiz uyulmasını ister. (Şafaklı, 2005:134). Otokrat lider, izleyicilerini motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. İzleyiciler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşüneceklerdir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:5-6).

Otokratik liderler genelde merkezi bir yönetim tarzı uygulayarak otorite ve sorumluluğu tamamen kendilerine yüklerler (Barlı, 2008:374). Otokratik liderlik, standartlar koyan ve sonuçları olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerle destekleyen bir yapıya sahip liderlik tipidir (Çetin ve Beceren, 2007:122). Bir başka ifadeyle geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138).

Bizim toplumumuzda farklı liderlik anlayışları dışında genelde, yöneticilerin otokratik liderlik anlayışını benimsedikleri söylenebilir. Çalışanlar kararların alınmasında katılım sağlamazlar ve alınan kararları yerine getirmekle sorumludurlar.

#### b) Demokratik-Katılımcı Liderlik

Liderin yönetim yetkisini astlarıyla beraber paylaştığı demokratik liderlik tipinde, çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve düşünce ve önerilerini dile getirmeleri hususunda cesaretlendirilmektedirler. Dolayısıyla karar aşamasında astlar da görüş bildirerek karar verme sürecine dâhil olabilmektedirler. (Tengilimoğlu, 2005:7). Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan

ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle izleyicileri arasında güven ilişkisinin iyi olması yani liderin izleyicilerine güven duyması, örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımda astlarını cesaretlendirmesi gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135). Demokratik liderlik tarzının en etkin yanının insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırması olduğu söylenebilir (Susan ve Whiteley, 2007).

c) *Tam Serbesti Tanıyan Liderlik*

Bu liderlik tipinde, liderler, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan bir tutum gösterirler. Bu liderlik tipi, grup üyelerinin kendilerinin karar alma ve uygulama sürecinde etkin olması bakımından yararlıdır (Şahin vd., 2004:659).

Serbestiyetçi liderlik, liderin çalışanlarının işlerine müdahale etmeyen, işten kaçınan liderlik davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır (Baloğlu vd., 2009: 461). Serbestlik tanıyan liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamakta çok az çaba gösteren, kararların gecikmeli olduğu ve sorumluluklarını üzerinden atan bir davranış gösterme eğilimindedirler (Schwarzkopf, 2004: 64). Serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar sergilerler (Eren, 2004: 457).

### **İş Tatmini Kavramı**

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002: 2-3). Yani iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur ve bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir (Tümgan, 2007: 34). İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

Hackman ve Oldham “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde tanımlamıştır.

Vroom ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.

Başka bir tanıma göre iş tatmini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder”.

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. (Keser, 2005: 2). İş tatmini, kişinin işine duyduğu duygusal yönelimdir. Geleneksel iş tatmini modeli, kişinin işine karşı beslediği duygulara odaklıdır. Bir işin tatminkâr olup olmadığını belirleyen sadece işin kendisi değil, aynı zamanda kişinin işinden sağlamayı umduğu beklentilerle ilgilidir (Hong, vd., 2005: 212). Locke iş tatminini, bireyin bir işten bekledikleri ile iş sonuçlandığında elde ettiklerinin bir fonksiyon olarak belirtmiş ve bireyin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu yansıtması şeklinde tanımlamıştır (Aşan ve Özyer, 2008: 134).

### **İş Tatmini Değişkenleri Ve Etkileyen Faktörler**

İş tatmini, kişinin duygusal durumu, kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe( ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir. (Ayhan, 2006: 56).

Psikologlar ve yönetim bilimcileri iş tatmini üzerine çeşitli teoriler üretmişlerdir. Tatmin kaynaklarına çeşitli önem dereceleri de atfetmişlerdir. Bunları da içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırmışlardır. İçsel faktörler, davranışlar gibi çalışanın kişisel özelliklerine bağlıyken, dışsal faktörler ise daha durumsaldır ve çalışma atmosferi gibi çevreye bağlı faktörlerdir. (Petrescu ve Simmons, 2008: 653). Farklı yazarlar tarafından iş tatminini etkileyen faktörler çok değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, bu faktörleri üç ana başlık halinde toplayabiliriz: a) Bireysel faktörler, b)Örgütsel faktörler, c)Sosyal ve Çevresel faktörler. (Ateş, 2005: 96).

### **Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri**

Lider; görevlerini planlama, yöneltme, uygulatma, kontrol çalışmalarını yerine getirmek için örgüt performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşıladıklarında liderin grup ve örgüt performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi mümkün olacaktır. (Ateş, 2005: 136).

Günümüzde yönetimin temel dayanağı, örgütte mevcut bilgi kaynağıdır. Yönetim tüm yönetsel karar verme ve uygulamaları denetleme görevlerini yönetirken bilgilere, dolayısıyla ölçümlere bağımlıdır. Ölçüm ve denetim sistemlerinin bu gücü "ölçülemeyenin yönetilemeyeceği" gerçeğinden gelmektedir. Örgütlerin performans yönetim sistemlerini kurarak liderlerinin ve işgörenlerin performanslarını değerlendirmeleri önem taşımaktadır. (Ateş, 2005: 136).

İşgörenlerin, istenen performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışları göstermeleri için, liderlerin insana odaklaşan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtılma ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir. (Nalbant vd.,1997: 2).

Bazı kurumlarda kişiye ağırlık veren lider davranışlarının çalışanlarını yüksek iş doyumuna ulaştırmasına karşın diğer bazı kurumlarda işe önem veren lider davranışları daha yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir. Mohan (2001: 75)'ın da belirttiği gibi lider, ortam ve koşullar gereği bazen iş öncelikli bazen kişi (insan) öncelikli, bazen demokratik bazen otokratik davranış sergileyebilir. Bununla beraber verim düzeyi yüksek organizasyonlarda liderin hem işe hem de kişiye yönelik davranışları birleştirebildiğini söylemek mümkündür. Burada önemli olan liderin, başta insan kaynakları olmak üzere mevcut kaynakları amaçlar yönünde etkili biçimde kullanabilme becerisidir. Lider olabilen yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarının, beklentilerinin, sorunlarının farkında olan, empati yeteneği yüksek, bir yandan kurumun amaçlarını gözetirken diğer yandan çalışanlarının iş doyumunu sağlayabilendir. (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 285-286).

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır. (Ateş, 2005: 137).

Etkin liderliğin işgören performansı üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar (Nalbant vd., 1997: 22);

- İşgörenlerin ek beceri ve yetenekler kazanması,
- Kaliteye ve üretkenliğe daha çok özen gösterilmesi,
- Devamsızlıktan kaçılması,
- Örgütün yararlarının daha iyi gözetilmesi,
- Gelişmelere uyum yeteneğinin kazandırılması,
- Yaratıcı önerilerin geliştirilmesine katkıda bulunulması,
- İletişim kolaylıklarının sağlanması,
- Örgüt kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması,
- İşgörenlerin kayıp zamanlarının azaltılması,
- İşe ve örgütte olan bağlılığın artması, gibi noktalarda toplanabilir.

Örgütlerde uyum, sahiplenme ve adanma duygularının yaygınlaşması, liderin dürüstlüğü, olumlu duygular ve ilişkiler geliştirme yeteneği ve belirli liderlik davranışlarını etkili bir şekilde duruma göre bir arada kullanabilmesi ile gerçekleşir. En iyi ve en etkili liderler, genellikle farklı liderlik davranışlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilenlerdir (Çelik, 2000: 288).

Birçok liderlik davranışı tanımlanmış olmasına rağmen, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ön plana çıkmıştır. Yöneticiler bu davranış biçimlerinin hepsini aynı anda kullanabilirler. Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında, durumsal etmenlerin rolü büyüktür. İzleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, iş deneyimleri, ortam koşulları, işin aciliyeti gibi etkenler, liderlik biçimini etkilemektedir (Ateş, 2005: 138).

Ülkemizde yöneticiler tarafından otokratik liderlik davranışının daha yaygın uygulandığı ve işgörenlerin demokratik-katılımcı liderlik davranış biçimine daha sıcak baktıkları söylenebilir. Ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik davranış biçiminin ülkemizde liderlik anlayışı içerisinde tam olarak yerini almadığını ifade edebiliriz.

### GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın evrenini THY “Türk Hava Yolları” örneklemini ise ilgili kurumun “Kabin Memuru” olarak çalışan personeli oluşturmaktadır. Çalışmanın uygulama aşaması yaklaşık olarak iki buçuk ay sürmüş olup, katılımcılara toplamda 750 anket formu dağıtılmıştır. Katılımcılar rastgele seçilmek üzere belirlenmiştir. Anket formlarının tamamı kabin memurlarına elden basılı olarak verilmiştir. Dağıtılan anketlerin sadece 325 adeti geri dönmüş olup gelen anketlerin sadece 213 tanesi uygulamaya uygun bulunmuştur. Çalışmada iki ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda 128 ölçekli soru bulunmaktadır. Bu soruların 64 adeti 4’lü likert ve 36 adeti ise 5’likert ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan anket daha önceden farklı bir çalışmada kullanılmış olup, güvenilirliği sağlanmış bir ankettir. Katılımcılardan elde edilen anket verileri SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda 0.909 ve 0.925 Cronbach's Alpha katsayısı elde edilmiştir. Bu katsayı çalışmanın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmanın amacına yönelik olarak iş doyumu ve liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız örnek ve değişkenlere ilişkin olarak t testi kullanılmıştır.

#### Liderlik algısı ölçeği

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0.909	36

36 maddeden oluşan algılanan liderlik ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri %90,9 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçek yüksek düzey güvenilirliğe sahiptir.

#### İş doyumu ölçeği

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0.925	32



32 maddeden oluşan iş doyumu ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri %92,5 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçek yüksek düzey güvenilirliğe sahiptir.

### Bulgular

Araştırma verilerine göre katılımcıların %9,1 i kadın %8,9 u erkektir. Ayrıca %63.4 ü evli %36.6 sı bekarıdır. Bunun yanında katılımcıların yaş ortalaması 32.67 olarak hesaplanmıştır. Görev tanımına göre katılımcıların %76.5 lik çoğunluğu K/M statüsünde görev yaptığı ve %88.7 lik çoğunluğun ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %95.8 i şu an bulunduğu görevden memnun olduğunu, %4.2 si ise memnun olmadığını belirtmiştir. Bunun yanında katılımcıların “kaç yıllık uçucusunuz?” sorusuna verdikleri yanıt ortalaması 8.22 olarak elde edilmiştir ve %82,6 lik çoğunluk dar + geniş gövde tipi uçaklarla uçtuğunu ifade etmiştir. Katılımcıların aylık uçuş saatleri ortalaması ise 87.77 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %63.4 ü uygun koşullar oluştuğunda görevinden ayrılacağını belirtmiştir.

**Tablo 1: Cinsiyete İlişkin T-Testi Analizi**

		N	Ortalama	SS	T	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	194	3.7303	.62602	.493	.622
	Erkek	19	3.6593	.08297		
Etkileşimci liderlik	Kadın	194	3.0515	.53945	-.044	.965
	Erkek	19	3.0570	.07883		
Serbestlik tanıyan liderlik	Kadın	194	1.8778	.50733	-.684	.494
	Erkek	19	1.9579	.12612		
Yönetim biçimi	Kadın	194	.9042	.71612	3.189	.002
	Erkek	19	.3728	.36785		
Çalışma arkadaşları	Kadın	194	.3424	.43852	5.757	.000
	Erkek	19	.2406	.13513		
İşyeri örgütlenmesi	Kadın	194	1.2170	.77417	4.814	.000
	Erkek	19	.3474	.44142		
Çalışma ortamı	Kadın	194	1.2460	.47319	-	.002
	Erkek	19	1.5965	.21020		
Gelişme olanakları	Kadın	194	.5223	.70430	2.321	.021
	Erkek	19	.1404	.42040		
Ücret	Kadın	194	.8582	.76805	3.898	.000
	Erkek	19	.1579	.47295		
İş doyumu	Kadın	194	.8238	.52227	4.186	.000
	Erkek	19	.3141	.28574		

Bağımsız örnek t testi tablosunda görüldüğü gibi kadın ve erkek katılımcılar arasında algılanan liderlik ve alt boyutları bakımından anlamlı bir fark gözlenmezken, genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, çalışma ortamı, işyeri örgütlenmesi, çalışma arkadaşları ve yönetim biçimine ilişkin iş doyumunu düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

Buna göre kadın katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, işyeri örgütlenmesi, çalışma arkadaşları ve yönetim biçimine ilişkin iş doyumunu düzeyleri erkeklere göre daha düşük iken çalışma ortamına ilişkin iş doyumunu düzeyleri daha yüksektir.

**Tablo 2: Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analizi**

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü liderlik	Evli	135	3.7392	.52564	.487	.627
	Bekar	78	3.6977	.70930		
Etkileşimci liderlik	Evli	135	3.1173	.52045	2.460	.015
	Bekar	78	2.9391	.48900		
Serbestlik tanıyan liderlik	Evli	135	1.9170	.53274	1.268	.206
	Bekar	78	1.8295	.38917		
Yönetim biçimi	Evli	135	.8951	.66783	1.037	.301
	Bekar	78	.7906	.77289		
Çalışma arkadaşları	Evli	135	.3492	.23972	2.529	.012
	Bekar	78	.1887	.66791		
İşyeri örgütlenmesi	Evli	135	1.2370	.79031	2.399	.017
	Bekar	78	.9705	.76500		
Çalışma ortamı	Evli	135	1.1457	.43214	-5.823	.000
	Bekar	78	1.5051	.43730		
Gelişme olanakları	Evli	135	.6173	.76460	3.686	.000
	Bekar	78	.2650	.46944		
Ücret	Evli	135	.9963	.65362	5.295	.000
	Bekar	78	.4487	.83972		
İş doyumunu	Evli	135	.8329	.42977	2.006	.046
	Bekar	78	.6839	.65227		

Bağımsız örnek t sonucunda evli ve bekar katılımcılar arasında etkileşimci liderlik, genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, çalışma ortamı, işyeri örgütlenmesi ve çalışma arkadaşları ilişkin iş doyumunu düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ ) Evli katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, işyeri örgütlenmesi, çalışma arkadaşlarına ilişkin iş doyumunu düzeyleri bekar katılımcılara göre daha düşük iken çalışma ortamına ilişkin iş doyumunu düzeyleri daha yüksektir. Etkileşimci liderlik algısı ise evli katılımcılarda bekarlara göre daha olumlu olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3: Yaşa ilişkin Pearson Korelasyon Analizi**

		Yaş
Dönüşümcü liderlik	Pearson Korelasyon	-.069
	p	.317
Etkileşimci liderlik	Pearson Korelasyon	.196**
	p	.004
Serbestlik tanıyan liderlik	Pearson Korelasyon	.115
	p	.095
Yönetim biçimi	Pearson Korelasyon	-.361**
	p	.000
Çalışma arkadaşları	Pearson Korelasyon	-.149*
	p	.029
İşyeri örgütlenmesi	Pearson Korelasyon	-.032
	p	.640
Çalışma ortamı	Pearson Korelasyon	-.072
	p	.297
Gelişme olanakları	Pearson Korelasyon	-.517**
	p	.000
Ücret	Pearson Korelasyon	-.538**
	p	.000
İş doyumu	Pearson Korelasyon	-.310**
	p	.000

Pearson korelasyon analizi sonucunda yaş ile etkileşimci liderlik, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı, gelişme olanakları, ücret, iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Kişinin yaşı arttıkça etkileşimci liderlik algısı da artarken, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı, gelişme olanakları, ücret, iş doyumu düzeyleri azalmaktadır.

**Tablo 4: Statüye İlişkin T-Testi Analizi**

		N	Ortalama	SS	t	p
Dönüşümcü liderlik	K/M	163	3.7843	.56650	2.696	.008
	K/A	50	3.5274	.65981		
Etkileşimci liderlik	K/M	163	3.0578	.47125	.293	.770
	K/A	50	3.0333	.64330		
Serbestlik tanıyan liderlik	K/M	163	1.8638	.44870	-1.149	.252
	K/A	50	1.9540	.59151		
Yönetim biçimi	K/M	163	.7224	.66731	-5.314	.000
	K/A	50	1.2950	.66416		
Çalışma arkadaşları	K/M	163	.2323	.44105	-3.478	.001
	K/A	50	.4800	.43944		
İşyeri örgütlenmesi	K/M	163	1.0883	.75428	-1.712	.088
	K/A	50	1.3060	.88396		
Çalışma ortamı	K/M	163	1.2331	.46722	-2.527	.012
	K/A	50	1.4213	.43839		
Gelişme olanakları	K/M	163	.3763	.61769	-4.451	.000

	K/A	50	.8533	.79443		
Ücret	K/M	163	.6319	.71541	-6.044	.000
	K/A	50	1.3300	.71149		
İş doyumunu	K/M	163	.6821	.47891	-5.097	.000
	K/A	50	1.0919	.55380		

K/M ve K/A statüsünde görev yapan katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik, genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ilişkin iş doyumunu düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

K/M statüsünde görev yapan katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ilişkin iş doyumunu düzeyleri K/A statüsünde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek ve dönüşümcü liderlik algıları daha olumludur.

**Tablo 5: Memnuniyet Düzeyine İlişkin T-Testi Analizi**

		N	Ortalama	SS	t	p
Dönüşümcü liderlik	Memnun	204	3.7802	.52740	7.285	.000
	Memnun değil	9	2.4503	.71930		
Etkileşimci liderlik	Memnun	204	3.1074	.44926	8.684	.000
	Memnun değil	9	1.7963	.24689		
Serbestlik tanıyan liderlik	Memnun	204	1.8725	.49214	-5.037	.000
	Memnun değil	9	2.1667	.14142		
Yönetim biçimi	Memnun	204	.8068	.66354	-5.202	.000
	Memnun değil	9	1.9907	.77778		
Çalışma arkadaşları	Memnun	204	.2297	.34393	-	.000
	Memnun değil	9	1.6668	.43439		
İşyeri örgütlenmesi	Memnun	204	1.0961	.77713	-3.943	.000
	Memnun değil	9	2.1222	.27285		
Çalışma ortamı	Memnun	204	1.2337	.42420	-7.249	.000
	Memnun değil	9	2.2667	.22608		
Gelişme olanakları	Memnun	204	.4542	.68655	-3.507	.001
	Memnun değil	9	1.2593	.14699		
Ücret	Memnun	204	.7475	.75020	-4.536	.000
	Memnun değil	9	1.8889	.33333		
İş doyumunu	Memnun	204	.7290	.47109	-7.268	.000
	Memnun değil	9	1.8958	.47701		

Görevinden memnun olan ve olmayan katılımcılar arasında liderlik algıları ve iş doyumunu düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. ( $p < 0,05$ ). Görevinden memnun olan katılımcılar dönüşümcü ve etkileşimci liderliği benimserken görevinden memnun olmayanlar ise serbestlik tanıyan liderliğe olumlu bakmaktadır. Bunun yanında görevinden memnun olanların; yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, işyeri

örgütlenmesi, çalışma ortamı, gelişme olanakları, ücret, iş doyumu düzeyleri görevinden memnun olmayanlara göre daha yüksektir.

**Tablo 6: Aylık Uçuş Saatine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**

		Süre
Dönüşümcü liderlik	Pearson Korelasyon	-.223**
	p	.001
Etkileşimci liderlik	Pearson Korelasyon	.397**
	p	.000
Serbestlik tanıyan liderlik	Pearson Korelasyon	.521**
	p	.000
Yönetim biçimi	Pearson Korelasyon	-.618**
	p	.000
Çalışma arkadaşları	Pearson Korelasyon	-.197**
	p	.004
İşyeri örgütlenmesi	Pearson Korelasyon	-.358**
	p	.000
Çalışma ortamı	Pearson Korelasyon	-.120
	p	.081
Gelişme olanakları	Pearson Korelasyon	-.821**
	p	.000
Ücret	Pearson Korelasyon	-.711**
	p	.000
İş doyumu	Pearson Korelasyon	-.610**
	p	.000

Pearson korelasyon analizi sonucunda aylık uçuş süresi ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, işyeri örgütlenmesi, gelişme ile iş olanakları, ücret, iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

Aylık uçuş süresi arttıkça etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algısı da artarken; dönüşümcü liderlik, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, işyeri örgütlenmesi, gelişme olanakları, ücret, iş doyumu düzeyleri azalmaktadır.

**Tablo 7: Liderlik Algısı Doyumunun Pearson Korelasyon Analizi**

		İş doyumu
Dönüşümcü liderlik	Pearson Korelasyon	-.296**
	p	.000
Etkileşimci liderlik	Pearson Korelasyon	-.029
	p	.675
Serbestlik tanıyan liderlik	Pearson Korelasyon	.455**
	p	.000

Tabloda görüldüğü gibi iş doyumunu ile dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ( $p < 0,05$ ). İş doyumunu ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki negatif yönlü iken iş doyumunu ile serbestlik tanıyan liderlik algısı arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş doyumunu azalmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik algısı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır.

### **Sonuç ve Değerlendirmeler**

Havacılık sektöründe görev yapan hosteslerin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada toplam 213 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette yer alan iki farklı ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her iki ölçeğin işlerliği test edilmiş ve ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini birbiri ile ilişkilidir. Liderlik davranışları iş tatmini üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra iş tatminini arttıran liderlik davranışının bu tatminin sürdürülebilirliği konusunda devamlı olması da önemlidir. Bunun için yöneticilerin uygun liderlik davranışını sürdürmek ve iş tatminini arttırmak için sürekli çaba içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Araştırmada, Sivil Havacılık Sektöründeki kabin personellerinin liderlik davranışı algılamalarının iş tatmin düzeylerine olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuç ve önerilerin, çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada demografik özelliklere ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, kadın katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, işyeri örgütlenmesi, çalışma arkadaşları ve yönetim biçimine ilişkin iş doyumunu düzeyleri erkeklere göre daha düşük iken çalışma ortamına ilişkin iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Evli katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, işyeri örgütlenmesi, çalışma arkadaşlarına ilişkin iş doyumunu düzeyleri bekar katılımcılara göre daha düşük iken çalışma ortamına ilişkin iş doyumunu düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Etkileşimci liderlik algısı ise evli katılımcılarda bekarlara göre daha olumlu olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca kişinin yaşı arttıkça etkileşimci liderlik algısı da artarken; iş doyumunu düzeyleri azalmaktadır.

Araştırma da statüye ilişkin yapılan karşılaştırmada; K/M statüsünde görev yapan katılımcıların genel iş doyumunu ve ücret, gelişme olanakları, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ilişkin iş doyumunu düzeyleri K/A statüsünde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek ve dönüşümcü liderlik algıları daha olumlu çıkmıştır.

Görev memnuniyetine ilişkin yapılan karşılaştırmada ise; görevinden memnun olan katılımcılar dönüşümcü ve etkileşimci liderliği benimserken görevinden memnun olmayanlar ise serbestlik tanıyan liderliğe olumlu bakmaktadır. Bunun yanında görevinden memnun olanların iş doyumunu düzeyleri görevinden memnun olmayanlara

göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla beraber aylık uçuş süresinin artması durumunda serbestlik tanıyan liderlik algısının arttığı ve iş doyumunun azaldığı belirlenmiştir.

Son olarak liderlik algısı ile iş doyumunu ilişkisi incelenmiş ve "Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş doyumunu azalmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik algısı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır." sonucu elde edilmiştir.

Bu sonuçlar eşliğinde serbestlik tanıyan liderlik anlayışının baskın olduğu kurumlarda iş doyumunun artabileceği, bunun yanında iş doyumunu artırıcı tek etmenin liderlik algısı olmadığı, çalışma ortamı, ücretlendirme, işyeri örgütlenmesi ve çalışma olanaklarının yerine getirilmesinin de iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır.

### KAYNAKÇA

- ACAR, Füsün (2002), 'Duygusal Zekâ ve Liderlik', Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.12, s. 53-68.
- AKINCI, Zeki (2002), 'Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama', Akdeniz İİBF. Dergisi, Sayı.4, s. 2-3.
- AŞAN, Öznur ve ÖZYER, Kubilay (2008), 'Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma', SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı. 3, s. 129-151.
- ATEŞ, Gökhan (2005), 'Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama', Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.96.
- BARLI, Önder (2008), 'Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış', 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum, s. 374.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), 'Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış', Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 67.
- BOLAT, Tamer ve AYTEMİZ SEYMEN, Oya (2003), 'Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme', Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, Sayı. 9, s. 59-85.
- BOZKURT, Öznur ve BOZKURT, İlhan (2008), 'İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması', Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.9, s. 2.

- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül (2004), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, s. 382.
- ÇELİK, Vehbi (2000), *Eğitimsel liderlik*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, s. 288.
- ÇETİN, Nesrin Gökben ve BECEREN, Ertan (2007), *Lider Kişilik: Gandhi*, SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.5, s. 110-132.
- DOĞAN, Selen (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, s. 32.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın, s. 411, 457.
- EREN, Erol (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Dokuzuncu Baskı, İstanbul, s. 431.
- GÜNBATAN, Ayhan (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*, Çalışanlarda İş Tatmini Uygulamaları Malatya, s. 56.
- HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth ve JOHNSON Dewey (2008), *Management of Organizational Behavior*, Leading Human Resources, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p.90.
- İBİCİOĞLU, Hasan. ÖZMEN, Halil İbrahim ve TAŞ, Sebahattin (2009), *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, SDÜ İİBF Dergisi, Cilt.14, Sayı. 2, s. 1-23.
- KAYALAR, Murat ve ÖZMUTAF, Nezh Metin (2008), *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım*, Ege Akademik Bakış, 8(2), s. 565.
- KESER, Aşkın (2005), *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı. 7, s. 2.
- KIYGIN, Sare (2013), *Sivil Havaacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği*, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. s. 1-60.
- LU, Hong. WHILE, Alison E ve BARRİBALL, K, Louise (2005), *Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review*, International Journal of Nursing Studies, Sayı. 42, p.211-227.
- NALBANT, Eser. ÖZDİL Tuncer ve ZÜMRÜT, Ecevit (1997), *Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, 21.yy'da Liderlik Sempozyumu, DHO matbaası, İstanbul, s. 2.
- PETRESCU, Ileana Alina ve SIMMONS, Rob (2008), *Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction*, International Journal of Manpower, Vol.29, No.7, pp. 651-667.



- PLUNKETT, Warren R. ATTNER, Raymond F ve ALLEN, Gemmy S (2002), ‚Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations‘, USA: South Western, pp. 453.
- REDMAN, Tom ve WILKINSON, Adrian (2006), ‚Contemporary Human Resources Management‘, Essex: Prentice Hall, pp. 244.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2001), ‚Örgütsel Psikoloji‘, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 216.
- SCHWARZKOPF, Norman H (2004), ‚IT Leadership Style‘, Educause Center for Applied Research, Volume:1, pp. 64.
- SUSAN, Bruning ve WHITELEY, Peter (2007), ‚Kusursuz Liderlik‘, Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Acar Basım.
- ŞAFAKLI, Okan Veli (2005), ‚KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma‘, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt.6, Sayı.1, s. 132-143.
- ŞAHİN, Ali ve TEMİZEL, Handan (2007), ‚Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması‘, S.Ü. Maliye Dergisi, Sayı.153, s. 179-194.
- ŞAHİN, Ali. ÖRSELLİ, Erhan ve TEMİZEL, Handan (2004), ‚Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma‘, Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108, s. 657-665.
- TAĞRAF, Hasan ve ÇALMAN, İskender (2009), ‚Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma‘, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 23, Sayı. 2,s. 137-138.
- TAŞ, Ali ve ÖNDER, Emine (2010), ‚Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş doyumuna Etkisi‘, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 9, Sayı. 32, s. 18.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), ‚Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması‘, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 14, s. 1-16.
- TÜMGAN, Cengiz (2007), ‚Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin‘, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, s. 34.

YILMAZ, Ali ve CEYLAN BOĞA, Çiğdem (2011), 'İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi', Cilt. 17, Sayı. 2, s. 277-394.

ZEL, Uğur (2006), 'Kişilik ve Liderlik', Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara, s. 109.