

# İŞ TATMİNİNİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Kübra YAZKAN<sup>1</sup>  
Edip ÖRÜCÜ<sup>2</sup>

**Atıf/©:** Yazkan, K. ve Örucü, E. (2021). İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 302-317. doi: 10.17218/hititsbd.975450

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkiye dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda "İş Tatmini Ölçeği", "Girişimcilik Eğilimleri Ölçeği" ve "Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden" oluşan, demografik sorularla birlikte 80 soruluk bir anket formu aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Araştırmanın evreni Balıkesir ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan 160 çalışandır, çalışmanın örneklemini ise 100 çalışandan oluşmaktadır. Elde edilen verilerle güvenilirlik analizi, frekans analizi, normallik testi, çoklu korelasyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonucunda iş tatmininin girişimcilik eğilimlerini etkilediği, dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimlerini etkilediği, dönüşümcü liderliğin iş tatminini etkilediği ve iş tatmini ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık rolünün olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Girişimcilik Eğilimleri, Dönüşümcü Liderlik, Liderlik, Aracılık Rolü

## ***The Mediation Role of Transformational Leadership in the Effect of Job Satisfaction on Entrepreneurial Tendencies***

**Citation/©:** Yazkan, K. ve Örucü, E. (2021). The mediation role of transformational leadership in the effect of job satisfaction on entrepreneurial tendencies. *Hitit Journal of Social Sciences*, 14(2), 302-317. doi: 10.17218/hititsbd.975450

**Abstract:** The aim of this research is to determine the effect of job satisfaction on entrepreneurship tendencies and to determine the mediating role of transformational leadership in this effect. For this purpose, data were obtained through a questionnaire form consisting of "Job Satisfaction Scale", "Entrepreneurship Tendencies Scale" and "Transformational Leadership Scale", together with demographic questions. The universe of the study consisted of 160 employees working in a public institution in Balıkesir province, and the sample of the study consists of 100 employees. Reliability analysis, frequency analysis, normality test, multiple correlation analysis, simple and multiple regression analysis were performed with the obtained data. As a result of the regression analysis, it was found that job satisfaction affects entrepreneurial tendencies, transformational leadership affects entrepreneurial tendencies, transformational leadership affects job satisfaction, and transformational leadership has a partial mediating role in the relationship between job satisfaction and entrepreneurial tendencies.

**Keywords:** Job Satisfaction, Entrepreneurial Tendencies, Transformational Leadership, Leadership, Mediation Role

### **Araştırma Makalesi / Research Article**

Makale Geliş Tarihi / Submitted: 28.7.2021 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 28.11.2021

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, kyazkan@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8098-1720>

<sup>2</sup>Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eorucu@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3301-7496>

Etik Onayı: Bu çalışma için etik onay, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 05.11.2020 tarih ve 2020/6 sayılı olarak alınmıştır.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için birçok farklı unsura ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan unsurların en önemlilerinden birisi, risk alabilen ve yenilikçi çalışanlardır. Girişimcilik davranışı, günümüz dünyasında hem işletmeler hem de çalışanlar açısından oldukça önemli bir nitelik konumundadır (Büyükyılmaz ve Kayış, 2018, s.148). Girişimciler bir ülkede kalkınma ve gelişme gücüne olumlu etki eden bireylerdir. Bu noktada tepe yöneticilere düşen görev, girişimci ruha sahip çalışanları yüreklendirmek, önlerini açmak ve destek olmaktır (Çelik, 2013, s.61).

Kökene 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalara dayanan iş tatmini kavramı, günümüzde de popülerliğini koruyan bir araştırma konusudur. Kavramın ilk ortaya çıktığı yıllarda, çalışmalarda daha çok iş tatmininin verimliliği artırıp artırmadığı sorusu cevaplanmaya çalışırken günümüzde iş tatmininin yalnızca verimliliği değil çalışanın birtakım değişkenlerini etkileyebileceği ve farklı değişkenlerden de etkilenebileceği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Demirer ve Polatçı, 2018, s.10). Çalışanların bağlı oldukları işletmelerde başarılı olmalarını sağlayan ve verimliliklerin etkileyen temel faktörlerden biri olan iş tatmini, çalışanların iş ortamlarıyla ilgili beklentilerinin bilincinde olmaları sonucu oluşan bir duygudur. Bu duygu, çalışanların psikolojik, fizyolojik, bilişsel ve kişisel bütün yönlerini etkilemektedir. İşgörenler iş ortamlarının iyileştirilerek çevresel ve sosyolojik şartlara uygun hale getirilmesini arzu ederler. Bu arzuların kurum tarafından karşılanması ölçüsünde, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları artmaktadır (Karagöz, 2020, s.40).

Geçmişten günümüze örgütlerin başarılı olmalarını ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmalarını sağlayan başlıca faktörlerden biri liderliktir. Örgütsel süreçler için önem arz eden kavramlardan birisi olan liderlikle ilgili çalışmalar 1980'li yıllarda artış göstermiş, bu süreç içinde liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur. 1978'de Burns tarafından ileri sürülen ve 1985'te Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik bu yaklaşımlardan bir tanesidir (Çelik, 2013, s.36). Dönüşümcü liderler, yenilikçi yaklaşımlarla vizyon yaratıp bu vizyonu astları ile paylaşan, onlarla sürekli iletişim halinde olan, güven ve saygı duyulan bireylerdir. Mevcut sorunlara her an yenilerinin eklendiği yeni yüzyılda, dönüşümcü liderlik bu sorunların üstesinden gelinmesinde en kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir (Eraslan, 2004, s.1).

İş tatmini, dönüşümcü liderlik ve girişimcilik eğilimleri günümüz dünyasında araştırmacılar tarafından oldukça tercih edilen önemli çalışma konularıdır. Bu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmanın alan yazında bulunmaması mevcut çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde etkisi var mıdır ve bu etkiye ilişkin dönüşümcü liderliğin rolü nedir sorusu bu çalışmanın temel sorusudur. Bu araştırmanın başlıca amacı; iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek, bu etkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda, çalışmada sırasıyla kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, literatür taraması gerçekleştirilmiş, yöntem ve bulgular paylaşılmış ve sonuç kısmında analizler yorumlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

20. yüzyılın başlarında ortaya atılan iş tatmini kavramı ilerleyen yıllarda önemi gittikçe artan bir kavram haline gelmiş ve günümüz dünyasında üzerinde oldukça fazla sayıda çalışma yapılan popüler bir konu olmuştur. İş tatmininin popüler bir çalışma konusu olmasının farklı sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri insancıl sebeplerdir. İş tatmini, yaşam tatminiyle doğrudan bağlantılıdır ve her ikisi de kişilerin gerek fizik gerekse ruh sağlığını etkilemektedir. Bir diğer sebepten dolayı alakalı sebeplerdir. Günümüz iş hayatında var olan rekabet koşulları çalışanların

---

geçmişe nazaran daha verimli olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübe birikimiyle kuruma üst düzeyde katkı sağlaması, sürekli yenilik arayışı içinde bulunması, düşüncelerini özgürce açıklayabilmesi kurumların varlıklarını devam ettirebilmesi açısından büyük ehemmiyet taşımaktadır. Çalışanların iş hayatında böyle davranabilmesi, işine, işyerine, yönetim kadrosuna ve çalışma arkadaşlarına karşı takındığı tutum ile ilişkilidir. İş tatmini ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmamasına karşın iş tatminsizliğinin neden olduğu gerilim ve grup uyumu gibi problemler iş tatmini konusuna işletmeler tarafından da büyük önem verilmesine sebep olmuştur (Ergin, 1997, s.25).

İş tatmini kavramına dair literatürde pek çok farklı tanım bulunmakla birlikte iş tatmini kısaca çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sun, 2002, s.3). İş tatmini ya da tatminsizliği işgörenlerin arzuları ve buldukları mevcut koşullar arasındaki karşılaştırmanın bir sonucu olarak da ifade edilmektedir (Durmaz, 2003, s.14).

İş tatminini etkileyen içsel ve dışsal olmak üzere iki temel faktör bulunmaktadır. İçsel faktörler çalışanın kendisi ile ilgili yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik, statü, hizmet süresi, medeni durum vb. kapsarken dışsal faktörler ise çalışanın dışındaki çalışma ortamı ve işle ilgili ücret, yükselme olanağı, çalışma koşulları, iş güvenliği, ast-üst çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri vb. kapsamaktadır (Dümen, 2008, s.25).

Günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet gücüne sahip olabilmeleri için başarılı liderlere gereksinim duydukları tartışmasız bir realitedir. Küreselleşen dünyada işletmeleri başarılı kılan temel faktörlerden biri çalışanların verimli bir performans ortaya koymaları ve çalıştıkları kuruma karşı pozitif tutum ve davranış sergilemeleridir. Bu sebepten ötürü işletmeler faaliyet gösterdikleri alanda başarı sahibi olabilmek ve çalışanların verimlilik düzeylerini yükseltmek için birtakım faaliyetler geliştirmektedir (Şahin ve Sarıdemir, 2016, s.402). Çalışanların örgütün üst düzey yöneticilerine karşı takındıkları pozitif tutum ve davranışlar onların verimlilik düzeylerini yükseltecek en önemli unsurlardan birisidir. Gerek çalışanların performanslarının artırılması gerekse işletmenin başarısı için yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar işletme açısından büyük önem arz etmektedir. Başarılı bir lider çalışanları motive edip onlar üzerinde iyi intibalar bırakabilirken, başarısız bir liderse çalışanları negatif şekilde etkileyerek verimlilik kaybına sebep olabilmektedir (Karahan, 2008, s.151). Bu noktada çalışanların verimlilik düzeylerini artırmak için gerekli olan temel öncülerden biri, sahip oldukları nitelikler sebebiyle günümüz işletmeleri tarafından aranan lider tipler olan dönüşümcü liderlerdir.

Dönüşümcü liderlik; çalışanları başlangıçta düşünülenden daha fazlasını yapmak noktasında yüreklendirmek ve heveslendirmektir (Den Hartog ve diğerleri, 1998, s.21). İnsanları peşlerinden sürüklenme gücü, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları başlıca özelliklerden birisidir. Vizyon, dönüşümcü liderlerin ana motivasyon unsurlarından birisidir ve dönüşümcü liderler çalışanlarını vizyon ile motive etmek konusunda başarılı bir yol izlerler (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, s.275).

Bridge'e (2003) göre dönüşümcü liderler kişisel değer ve inançları bulunan, örgütün hedeflerine ulaşma kararlılığına sahip, yaratıcı, paylaşımcı bir örgüt kültürü oluşturan liderlerdir.

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin kavramsal olarak dört alt boyutu içerdiği görülmektedir. Bunlar karizma, ilham verme, entelektüel etki ve bireysel ilgidir (Edizler ve Akbulut, 2011, s.22). Karizma; çalışanlar için rol model konumunda olan dönüşümcü liderler, onların güvenini kazanıp onlara saygılı bir şekilde davranır ve örgütün misyonunu onlarla paylaşır. Dönüşümcü liderler, astlarını motive edip daha yüksek performans göstermelerini sağlayıp örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmaya çalışır (Bass, 1985). İlham verme; lider astları

için bir moral kaynağı olarak görülmektedir. Sembol, motto ve duygusal unsurlar aracılığıyla etkili bir ortak hedef hissiyatı yaratır. Ortak hedefler doğrultusunda bir takım ruhu geliştirmeyi başarır. Lider astların belirlenen hedefe ulaşacağından emindir ve bu tutumu astların içsel şekilde güdülenmesine yol açmaktadır (Bass, 1985). Entelektüel etki; lider astları önceki davranış şekillerini değiştirecek birtakım düşüncelere sevk etmektedir. Astların sorunlara farklı perspektiflerden bakmalarını ve onları yeni yollar kullanarak çözmelerini sağlar. Bu şekilde oluşturdukları entelektüel uyarım ile yaratıcı düşüncenin önünü açarak statükonun karşısında dururlar (Edizler ve Akbulut, 2011, s.22). Bireysel ilgi; lider astlarını sadece takımın bir parçası olarak değil, bir birey olarak görür. Astların endişelerine kulak verir ve onlara alaka gösterir. Astların bireysel farklılıklarını, kabiliyetlerini ve gereksinimlerini göz önüne alarak onlara kendilerini geliştirmelerine yönelik tavsiyelerde bulunur (Karip, 1998, s.445).

Girişimcilik kavramı günümüzde toplumların ilerleyişi için yenilikçi çareler geliştirmeyi amaçlayan süreçleri ifade eden çok boyutlu bir nosyondur (Özkul ve Dulupçu, 2007, s.69). Gelecekte meydana gelebilecek olası dengesizlikleri doğru şekilde kestirerek fırsatları keşfetmek anlamına gelen girişimcilik, zenginliği artıran bir süreçtir (Çelik, 2013, s.56). Girişimcilik eğilimi ise en genel ifadeyle bir kişinin yeni bir iş kurma kararlılığı şeklinde ifade edilmektedir (Uygun ve Güner, 2016, s.41).

Girişimciliğe dair yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın genel itibarıyla 6 boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven, yenilik, risk alma eğilimi ve içsel kontrol hissidir. Başarı gereksinimi; 1961 yılında McClelland tarafından geliştirilen başarı ihtiyacı teorisi, başarıya duyulan ihtiyacın girişimcilik eğilimlerini etkileyen mühim bir aktör olduğunu ifade etmektedir. Girişimci ruha sahip bireylerin en bariz niteliklerinden biri, başarıya duydukları isteğin oldukça fazla olmasıdır. Bu tarz bireyler, yenilikçi yaklaşımlar ortaya koymayı severken geleneksel olan işlerden hazzetmezler (Bozkurt, 2011, s.12). Belirsizliğe tolerans; kişinin belirsiz durumu algılayışı, o duruma yaklaşımı ve bilgiyi organize ediş şekli belirsizlik toleransını göstermektedir. Belirsizliğe toleransı yüksek kişiler, belirsiz koşulları seçen, bu durumların üstesinden gelmek için daha etkili bir performans ortaya koymaya çalışan kişilerdir. Girişimci ruha sahip kişilerin belirsizliğe karşı toleransları diğer kişilerden daha yüksektir (Kaya, 1993, s.48). Kendine güven; kişilerin bir girişimde bulunup iş kurabilmesi için kendilerine güven duymaları gerekmektedir. Girişimcinin, belirlediği amaçları gerçekleştirebileceğine dair şüphesi olmaması gerekmektedir. Özetle, eğer girişimci kendi girişiminde kendisine ve yeteneklerine güvenir ve başaracağına inanırsa sonuçta başarılı olabilir (Bozkurt, 2011, s.14). Yenilik; bir girişimcide bulunması gereken temel niteliklerden birisidir. Girişimci yenilikçi düşünceler geliştirdiği ölçüde rakiplerinin önüne geçecek ve başarılı olacaktır. Girişimci kişilerde mevcut olan en yaygın özellikler yenilikçi olmaları ve risk almadır (Marangoz, 2008, s.7). Risk alma eğilimi; girişimcilikle özdeşleşmiş nosyonlardan bir tanesidir. Yeni fırsatların oluşturulmasında risk almak ve belirsizlikle mücadele edebilmek oldukça önemli özelliklerdir. Girişimcinin aldığı risk ve kendisine duyduğu güven ve cesaret başarısını büyük ölçüde belirlemektedir (Marangoz, 2008, s.10). İçsel kontrol hissine sahip olan kişiler, yaşamlarını kendilerinin yönlendirme kabiliyetine sahip olduğuna inanan bireylerdir. İçsel kontrol hissi yüksek olan bireyler faal ve yenilikçidir. Girişimcilik alanında yapılan çalışmalar, içsel kontrol hissini bir girişimcilik duygusu olduğunu ifade etmektedir (Korkmaz, 2012, s.214).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte oluşan hızlı ve radikal değişimlerden etkilenen başlıca alanlardan birisi işletmelerdir. İşletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri adına bu değişime sürekli ayak uydurması ve kendilerini yenilemesi büyük önem arz etmektedir. Liderin belirlediği davranış tarzı, işletmenin başarılı olması, hedeflerine

---

ulaşması ve çalışanların çalışma hayatından tatmin olması noktasında temel faktördür. Bu bağlamda günümüz işletmeleri tarafından aranan lider tipler olan dönüşümcü liderlerin, çalışanların verimlilik düzeylerini ve iş tatminlerini artırmak için gerekli olan temel öncülerden biri olduğu görülmektedir (Karahana, 2008, s.151).

### **3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Araştırma kapsamındaki iş tatmini, dönüşümcü liderlik ve girişimcilik eğilimleri değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerini inceleyen yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

#### **3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Eğilimleri İlişkisini Kapsayan Geçmiş Araştırmalar**

Yang (2006) tarafından liderliğin KOBİ'lerde girişimcilik yönelimini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada 406 KOBİ'ye anket uygulanmış ve yapılan analizlerin sonucunda dönüşümcü liderlik ve girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, dönüşümcü liderliğin diğer liderlik türlerinden daha yüksek düzeyde girişimcilik eğilimi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Karacıoğlu ve Kaygın (2013) tarafından gerçekleştirilen dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma kapsamında 336 otomotiv sektörü çalışanına ulaşılarak anket yapılmış ve verilerin analizi sonucunda girişimcilik ve dönüşümcü liderlik anlayışları arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve diğerleri (2013) tarafından örgütlerde dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamında 338 çalışana anket uygulanmış ve araştırma sonucunda katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları ile iç girişimcilik eğilimleri ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Afsar ve diğerleri (2016) tarafından dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve girişimci davranış arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma kapsamında 557 çalışana anket uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin girişimcilik davranışıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

Büyükyılmaz ve Kayış (2018) Bolu ilinde faaliyet gösteren dört farklı işletmede gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma kapsamında 313 çalışana anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin üç boyutunun iç girişimcilik boyutlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Literatür incelendiğinde, liderlik ve girişimcilik eğilimleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir.

#### **3.2. İş Tatmini ve Girişimcilik Eğilimleri İlişkisini Kapsayan Geçmiş Araştırmalar**

Kuratko ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada girişimci davranış ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla 523 çalışana anket uygulaması yapılmış ve analizler sonucunda çalışanların girişimci davranışlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Gürbüz ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel faktörler, iş tatmini ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 236 beyaz yakalı çalışan arasında bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel faktörler-iç girişimcilik eğilimleri ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

---

Meydan (2011) tarafından iş tatmini ve öz yeterliliğin girişimciliğe olan etkisinin incelendiği çalışma kapsamında 172 çalışana anket uygulaması yapılmış ve analizler sonucunda iş tatmininin girişimcilik davranışları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Erkal (2020) tarafından algılanan desteğin iç girişimciliğe etkisi ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla 259 özel sektör çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel destek algılarının iç girişimcilik düzeylerine etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, iş tatmini ve girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### **3.3. İş Tatmini ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisini Kapsayan Geçmiş Araştırmalar**

Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Chen (2004) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. 205 çalışana uygulanan anketlerin analiz sonuçlarına göre, yöneticiler eğer işi kendileriyle bütünleştirirlerse çalışanlar da buna bağlı olarak daha yüksek oranda tatmin yaşamaktadırlar.

Riaz ve Haider (2010) tarafından dönüşümcü liderliğin iş ve kariyer tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada özel kuruluşlarda çalışan 240 çalışana uygulanan anketlerin analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş tatmininin kariyer tatminine kıyasla dönüşümcü liderliğe daha bağlı olduğu görülmüştür.

Bushra ve diğerleri (2011) tarafından Lahor (Pakistan) bankacılık sektöründe çalışan bireylerin dönüşümcü liderlik, iş tatmini algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, 133 katılımcı tarafından yapılan anketlerin analizinde dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Long ve diğerleri (2014) dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, 255 şirket çalışanına uygulanan anketlerin analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliklerinden sadece birinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İş doyumuna en çok bireyselleştirilmiş düşünme özelliğinin katkı sağladığı bulunmuştur.

Eren ve Titizoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş bu kapsamda Bolu ilindeki beş işletmeden 352 çalışana ulaşılmış ve analizler sonucunda dönüşümcü liderlik değişkeninin iş tatmini değişkenleri üzerinde, anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Abelha ve diğerleri (2018) örgütsel faktörler, bireysel özellikler, iş tatmini ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri, 166 kişi arasında gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, çalışanların cinsiyeti tarafından yönetildiğini ve bu ilişkinin kadın takipçiler için daha güçlü olduğunu bulmuşlardır.

Literatür incelendiğinde, iş tatmini ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

## **4. ARAŞTIRMA**

Bu başlıkta araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışma için etik onay, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 05.11.2020 tarih ve 2020/6 sayılı olarak alınmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü tespit etmektir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma için Ankara'da bulunan bir kamu kurumu tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan 160 memur oluşturmakta olup örneklem olarak bu kamu kurumunda çalışan 100 memura ulaşılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak üç bölümden oluşan anket formu uygulaması kullanılmıştır. Bu çalışmada, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türü dönüşümcü liderlik tarzı ele alınmış olduğu için, kısaltılmış formu Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan 20 maddeden oluşan Dönüşümcü liderlik ölçeği tercih edilmiştir. Girişimcilik eğilimlerini ölçmek için 20 sorudan oluşan Koh'un (1996) geliştirdiği Ağca ve Kızıldağ'ın (2013) Türkçe'ye uyarlamasını yaptığı girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini değişkeni için Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota iş doyum ölçeği tercih edilmiştir. Anket formunun başında katılımcılara ayrıca 4 adet demografik soru yöneltilmiştir. Sosyal bilimler araştırmalarında keşfedici faktör analizi uygulayabilmek için 200-250 civarında bir örneklemin olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.321). Örneklemin sayısının 200'ün altında olmasından dolayı, çalışmada keşfedici faktör analizi yapılmamıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın sosyal değişim kuramına göre oluşturulan hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İş tatmini, girişimcilik eğilimleri ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

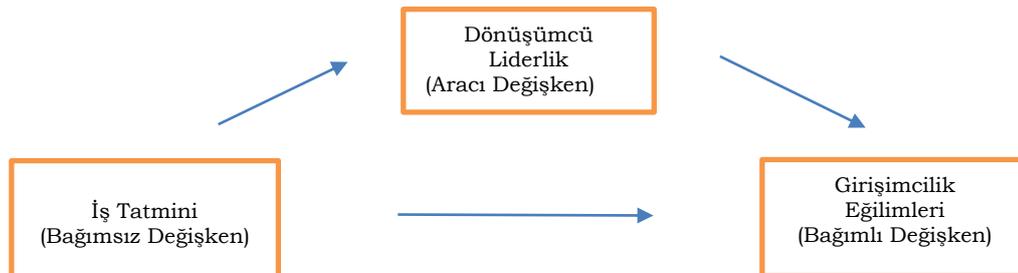
H<sub>2</sub>: İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Dönüşümcü liderliğin ve iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Temel Aracılık Modeli

Bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen isimdir. Aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yer alır ve bu iki değişken arasında bağlantı kurar (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.260). Bu aracılık modeli dört aşamadan meydana gelmektedir.

#### 4.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamında, katılımcılara ait cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim durumuna göre dağılımlarını gösteren temel sonuçlara, Tablo 1’de yer verilmiştir.

##### 4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	69	69
	Kadın	31	31
Yaş	22-30	14	14
	31-39	32	32
	40-48	35	35
	49 ve üzeri	19	19
	Mesleki Kıdem	1-10 yıl	44
	11-20 yıl	21	21
	21 yıl ve üstü	35	35
Eğitim Durumu	Lise	27	27
	Lisans	47	47
	Yüksek Lisans	19	19
	Doktora	7	7

Tablo 1’de ankete katılanların demografik değişkenleri, frekans değerleri ve yüzdeleri ayrıntılı şekilde gösterilmiştir. Ankete katılan kadın sayısının 31(%31), erkek sayısının ise 69 (%69) olduğu görülmektedir. Ankete katılan kişilerin çoğunluğunun 1-10 yıllık mesleki kıdem sahibi (%44), 40-48 yaş arası (%35) ve lisans mezunu (%47) olduğu tespit edilmiştir.

##### 4.5.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,930 olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,929 olarak belirlenmiş, Girişimcilik Eğilimleri Ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,704 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
İş Tatmini	20	0,930
Dönüşümcü Liderlik	20	0,929
Girişimcilik Eğilimleri	36	0,704

Alpha katsayısı 0,70 üzerine yaklaştıkça ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.318). Bu nedenle, elde edilen değerlerin güvenilirlik analizi sonuçları (Cronbach’s Alpha değerleri) yüksek ve güvenilirdir.

##### 4.5.3. Normallik Testi

Tablo 3’te ölçeklerden elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları -1,5 ile +1,5 aralığında saptanmış olup ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 3.** Ölçek Ortalamaları, Standart Sapma ve Normallik Testi Değerleri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Girişimcilik Eğilimleri	3,31	0,27	-0,174	0,809
Dönüşümcü Liderlik	3,79	0,59	-0,322	0,027
İş Tatmini	3,86	0,41	-0,291	0,106

İş tatmini, dönüşümcü liderlik ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler Tablo 4'te korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3
İş Tatmini	1		
Dönüşümcü Liderlik	0,531**	1	
Girişimcilik Eğilimleri	0,196*	0,343**	1

N=100, \*\*p<0,01

İş tatmini ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. İş tatmini ile girişimcilik eğilimleri arasında ise saptanan zayıf ilişki istatistiksel olarak sınırda anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik eğilimleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Bu durumda  $H_1$ : İş tatmini, girişimcilik eğilimleri ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** İş Tatmininin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	Std. Error	B	T	P
Girişimcilik Eğilimleri	İş Tatmini	0,128	0,065	0,196	1,981	0,050

F=3,923 R<sup>2</sup>=0,038 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,029  
Tahmini Standart Hata=0,266 ANOVA (Anlamlılık)=0,050

Basit regresyon analizi sonucunda model sınırda anlamlı olarak saptanmış (F:3,923; p=0,050; p≤0,05) ve iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_2$ : İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Dönüşümcü Liderliğin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	Std. Error	β	T	P
Girişimcilik Eğilimleri	Dönüşümcü Liderlik	0,157	0,043	0,343	3,610	0,000

F=13,029; R<sup>2</sup>=0,117; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,108;  
Tahmini Standart Hata=0,254; ANOVA (Anlamlılık)=0,0001

Tablo 6'daki regresyon analizi sonucu incelendiğinde dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (F=13,029; p=0,000; p≤0,05) Bu durumda  $H_3$ : Dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	Std. Error	β	T	P
İş Tatmini	Dönüşümcü Liderlik	0,371	0,060	0,531	6,204	0,000

F=38,490 R<sup>2</sup>=0,282 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,275  
Tahmini Standart Hata=0,352 ANOVA (Anlamlılık)=0,0001

Tablo 7 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (F=38,490, p=0,000; p≤0,05). Bu durumda  $H_4$ : Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** Dönüşümcü Liderliğin ve İş Tatmininin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Çoklu Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	Std. Error	B	T	p	Tolerance	VIF
Girişimcilik Eğilimleri	Dönüşümcü Liderlik	0,152	0,051	0,332	2,950	0,004	0,718	1,393
	İş Tatmini	0,013	0,074	0,020	0,177	0,860	0,718	1,393
F=6,466 R <sup>2</sup> =0,118 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,099								
Tahmini Standart Hata=0,256 ANOVA (Anlamlılık)=0,002								

Modeldeki beta katsayılarına bakıldığında girişimcilik eğilimlerini açıklamada dönüşümcü liderliğin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi varken ( $\beta$ :0,332;  $p<0,05$ ), iş tatmininin etkisi anlamlı bulunmamıştır ( $\beta$ :0,020;  $p>0,05$ ). Bu durumda,  $H_5$ : *Dönüşümcü liderliğin ve iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi reddedilmiştir.

Basit regresyon analizi sonucunda, iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmış, çoklu regresyon analizinde iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisi anlamsız çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi etkilediği, iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_6$ : *İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır* hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan 100 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış, iş tatmini ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve dönüşümcü liderlik ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre  $H_1$ : *İş tatmini, girişimcilik eğilimleri ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuç Meydan'ın (2011) çalışmasında bulunan iş tatmini ve girişimcilik davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda iş tatmininin girişimcilik eğilimlerini etkilediği tespit edilmiştir.  $H_2$ : *İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda  $H_3$ : *Dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Karcıoğlu ve Kaygın (2013) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Karcıoğlu ve Kaygın (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda girişimcilik ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda  $H_4$ : *Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, Eren ve Titizoğlu'nun (2014) çalışmasında bulunan dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuyla uyum göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin ve iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde girişimcilik eğilimlerini açıklamada dönüşümcü liderliğin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi varken ( $\beta$ :0,332;  $p<0,05$ ), iş tatmininin etkisi anlamlı bulunmamıştır ( $\beta$ :0,020;  $p>0,05$ ). Bu durumda,  $H_5$ : *Dönüşümcü liderliğin ve iş*

---

*tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi reddedilmiştir. Çoklu regresyon analizi neticesinde  $H_6$ : *İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır* hipotezi ise kabul edilmiştir. İş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan basit regresyon sonucunda iş tatmininin girişimcilik etkileri üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin ve iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde, girişimcilik eğilimleri üzerinde dönüşümcü liderliğin anlamlı bir etkisi varken, iş tatmininin etkisi anlamsız çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik değişkeninin araya girmesi durumunda iş tatmini ve girişimcilik eğilimleri arasındaki nedenselliğin yok olduğu görülmektedir. Bu durumda iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin en önemli unsurları, ücret ve çalışma koşullarından duyulan memnuniyettir. İş tatmini, konfor alanını ifade etmektedir. Konfor alanı oluşmuş, çalışma ortamından memnun bir çalışanın risk almaktan ve girişimci davranışta bulunmaktan uzak duracağı söylenebilir. Çalışmada yapılan regresyon analizleri sonucunda, dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimlerini daha fazla etkilediği görülmüştür. Bu noktada, dönüşümcü liderlerin, çalışanları konfor alanları dışına çıkararak, onları girişimci davranışta bulunmaya zorlayabileceği, çalışma ortamında yenilikler, katma değerler oluşturmak düşüncesiyle hareket ederek dönüşümcü liderin astlarını değişime yönlendirebileceği düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, yönetici ve liderlerin başarıya ulaşmak için, çalışanların olumlu iş tutumlarından olan girişimcilik eğilimleri ve iş tatmini düzeylerini artırmaları için dönüşümcü liderlik davranışlarından olan, çalışanı motive edici paylaşımlarda bulunmaları, onların duygularına hitap ederek ihtiyaç ve beklentilerine kıymet ve cevap vermesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sürece dahil edilip onlarla ortak bir vizyon yaratılması, yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına teşvik edilmeleri, bu konuda yardımcı ve destekçi olunmaları, arkadaşça ve dostça yaklaşılıp iki yönlü iletişime teşvik edilmeleri, liderleri ile özdeşleşmelerinin sağlanması gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmada iş tatmininin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmaların değişkenlerine yenileri eklenerek farklı araştırmalar yapılabilir. Mevcut çalışmaya Ankara'da bulunan bir kamu kuruluşunda çalışan personel dâhil edilmiştir. Gelecek çalışmalarda farklı kurum ve illerde daha büyük örneklem gruplarıyla yeni araştırmalar yapılabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Etik Onay:** Bu çalışma için etik onay, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 05.11.2020 tarih ve 2020/6 sayılı olarak alınmıştır.

**Yazar Katkısı:** Kübra Yazkan (%70), Edip Örucü (%30)

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** The authors received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

**Ethical Approval:** The approval of the Bandırma Onyediy Eylül University Ethical Committee no 2020/6 dated 05.11.2020 was obtained for this study.

**Author Contributions:** Kübra Yazkan (70%), Edip Örucü (30%)

---

---

## KAYNAKÇA

- Abelha, D., Carneiro, P., ve Cavazotte, F. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 198-223. doi:10.7819/rbgn.v0i0.3949
- Afsar, B., Badir, Y., Saeed, B., ve Shakir, H. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 1-26. doi:10.1080/09585192.2016.1244893
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye'de girişimcilik eğitimi: başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bushra, F., Usman, A., ve Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan) *International Journal of Business and Social Science* 2(18). Erişim adresi: [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_18\\_October\\_2011/31.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/31.pdf)
- Büyükyılmaz, O., ve Kayış, M. (2018). Dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi: Bolu ilinde bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 147-167. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/issue/39758/470730>
- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviours on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Erişim adresi: [https://docuri.com/download/examining-the-effect-of-organization-culture-and-leadership-behaviors-on-organizational-commitment-job-satisfaction-and-job-performance\\_59c1de7cf581710b28692575\\_pdf](https://docuri.com/download/examining-the-effect-of-organization-culture-and-leadership-behaviors-on-organizational-commitment-job-satisfaction-and-job-performance_59c1de7cf581710b28692575_pdf)
- Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Demirer, M., ve Polatçı, S. (2018). Liderliğin iş tatminine etkisi: bağlılık odaklarının aracılık rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(2), 1-20. doi:10.4026/isguc.431013
- Den Hartog, H., Muijen, J.V., ve Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70. Erişim adresi: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1863878/hartog+Journal+of+Occupational+and+Organizational+Psychology+70%281%29+1997+u.pdf>
- Durmaz, I. (2003). İş doyumu ve örgütsel bağlılık; Türk silahlı kuvvetlerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dümen, G. (2008). Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- 
- Edizler, G., ve Akbulut, G. (2011). Özel öğretim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 20-32. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiletisim/issue/5865/77620>
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32. Erişim adresi: <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/ijhs/article/view/168>
- Erkal, P. (2020). Örgütlerde algılanan desteğin iç girişimcilik düzeyine etkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(22). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kauibf/issue/58936/669638>
- Eren, M., ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27). doi:10.30976/susead.302228
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumunu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36. Erişim adresi: <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/is-betimlemesi-olcegi-toad.pdf>
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., ve Mert, İ. (2020). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: iş tatmini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16336/171036>
- Karagöz, F. (2020). Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve özgecilik ilişkisine yönelik araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162. Erişim adresi: <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0007357&lng=0>
- Karcioğlu, F., ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibd/issue/2710/35881>
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(16), 443-465. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10380/127019>
- Kaya, A. (2007). *Bilim ve iletişim ışığında girişimcilik ve kobi yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Korkmaz, O. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 209 – 226. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/18888>
- Kuratko, D., Hornsby, J., ve Bishop, J. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 1, 275-29. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-005-2589-1>
- Long, C., Tan, K., Yusof, W., ve Heng, L. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124. doi: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521
-

- 
- Marangoz, M. (2008). *Girişimcilik*. Çanakkale: Pozitif Matbaacılık.
- Meydan, H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimcilğe etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4386/60247>
- Özkul, G., ve Dulupçu, M. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya – Isparta illerinde bir inceleme. 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Riaz, A., ve Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 1(1), 29-38. doi:10.15208/beh.2010.05
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma*. T.C. Merkez Bankası, Ankara: Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Şahin, F., ve Sarıdemir, T. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-426. Erişim adresi: <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/pub/issue/31116/337728>
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 74-293. doi:10.17755/esosder.71721
- Uygun, M., ve Güner, E. (2016). Girişimcilik eğiliminin gelişiminde girişimcilik eğitiminin rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 37-57. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/40508/485490>
- Yang, C. W. (2006). The effect of leadership and entrepreneurial orientation of small and medium enterprises on business performance in Taiwan. (Published PhD Dissertation). University Of Incarnate Word, USA.
- Yılmaz, A., Çelik, A., ve Ulukapı, H. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. Demirci, E., Gümüştekin, E. (Ed.). *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 17-22.

---

## **SUMMARY**

In today's competitive market conditions, businesses need many different factors to survive. One of the most important elements needed is risk-taking and innovative employees. Entrepreneurship behavior is a very important quality for both businesses and employees in today's world. Entrepreneurs are individuals who positively affect the development and development power of a country. At this point, the duty of top managers is to encourage, open up and support employees with an entrepreneurial spirit.

The concept of job satisfaction, whose origins are based on researches conducted in the 1930s, is a research topic that remains popular today. In the first years of the concept, while trying to answer the question of whether job satisfaction increases productivity or not, studies have revealed that job satisfaction can affect not only productivity but also some variables of the employee and can also be affected by different variables. Job satisfaction, which is one of the main factors that enable employees to be successful and affect their productivity, is an emotion that results from the awareness of employees' expectations from the work environment, and this feeling affects all psychological, physiological, cognitive and personal aspects of the employees. Employees want their work environments to be improved and adapted to environmental and sociological conditions. To the extent that these desires are met by the institution, the commitment of the employees to the institution they work increases.

Leadership is one of the main factors that enable organizations to be successful and to sustain this success. Studies related to leadership, which is one of the important concepts for organizational processes, increased in the 1980s, and new approaches about leadership were introduced in this process. One of these approaches is the transformational leadership put forward by Burns in 1978 and developed by Bass in 1985. Transformational leaders are individuals who create a vision with innovative approaches, share this vision with their subordinates, are in constant communication with them, and are respected and trusted. In the new century, where new problems are added to existing problems, transformational leadership is seen as one of the most critical factors in overcoming these problems.

Job satisfaction, transformational leadership and entrepreneurship tendencies are important study subjects highly preferred by researchers in today's world. The absence of a study that handles these three variables together in the literature reveals the importance of the present study. The question of whether job satisfaction has an impact on entrepreneurial tendencies and what is the role of transformational leadership regarding this effect is the main question of this study. The main purpose of this research is to determine the effect of job satisfaction on entrepreneurial tendencies and to determine the mediating role of transformational leadership in this effect. In this context, a conceptual framework was created in the study, literature was reviewed, methods and findings were shared, and analyzes were interpreted in the conclusion part.

A public institution in Ankara was chosen for the research. The population of the research is composed of 160 employees working in a public institution in Ankara, and a survey was conducted with 100 personnel working in this public institution as a sample. A questionnaire form application consisting of three parts was used as the data collection method in the research. In this study, Bass (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) for the sub-leadership type of transformational leadership style is discussed, the abbreviated form of Cherry in Turkey Booms (2009) also have been used by one of the 20 substances Transformational leadership scale was preferred. In order to measure

---

entrepreneurship tendencies, the entrepreneurship scale developed by Koh (1996) and adapted to Turkish by Ağca and Kızıldağ (2013) was used. For the job satisfaction variable, the Minnesota job satisfaction scale, developed by Weiss, David, England and Lofquist (1967) and consisting of 20 questions, was preferred. At the beginning of the questionnaire form, 4 demographic questions were also asked to the participants. In order to apply exploratory factor analysis in social sciences research, a sample of around 200-250 is required. Exploratory factor analysis was not performed in the study, since the sample size was below 200.

As a result of the correlation analysis, a significant relationship was found between job satisfaction and transformational leadership, when the relationship between job satisfaction and entrepreneurial tendencies was examined, a significant relationship was found between the two variables, and when the relationship between transformational leadership and entrepreneurial tendencies was examined, a significant relationship was found between them. As a result of the regression analysis, it was found that job satisfaction affects entrepreneurial tendencies, transformational leadership affects entrepreneurial tendencies, transformational leadership affects job satisfaction, and transformational leadership has a full mediation role in the relationship between job satisfaction and entrepreneurial tendencies.

According to the results of the research, it has been revealed that transformational leadership has a significant effect on job satisfaction and entrepreneurial tendencies. According to these results, in order to achieve success, it is of great importance that managers and leaders share their entrepreneurial tendencies, which are among the positive business attitudes of the employees, and their transformational leadership behaviors, which are one of the transformational leadership behaviors, to address the needs and expectations of the employees by appealing to their feelings and to respond to their needs and expectations. In this context, it can be said that employees should be included in the process, a common vision must be created with them, they should be encouraged to have a creative and innovative perspective and leaders should be helpful and supportive, friendly and encourage two-way communication, so that employees can be identified with their leaders.

In this study, the mediating effect of transformational leadership on the effect of job satisfaction on entrepreneurial tendencies has been investigated. Different studies can be done by adding new ones to the variables of future studies in this field. Administrative staff in a public institution in Ankara was included in the current study. In future studies, new studies can be conducted with larger sample groups in different institutions and provinces.