



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİĞİN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜ

Hazırlayan
Mihriban CİNDİLOĞLU

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2016



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİĞİN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜ

Hazırlayan
Mihriban CİNDİLOĞLU

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2016

LİDERLİĞİN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26.01.2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Prof. Dr. Ömer Faruk İSÇAN

Üye : Doç. Dr. D.han Çinar

Üye : Yrd. Doç. Dr. Jans POLATCI

Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZLER

Üye : Doç. Dr. İlhan ERDİL

İmzası

Ömer Faruk İSÇAN
D.han Çinar
Jans POLATCI
Kubilay ÖZLER
İlhan ERDİL

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 22.01.2016 tarih ve 05-07 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü

Enstitü Müdürü:



TC.

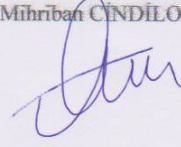
GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşüncü ve sonuçlara atf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

26/01/2016

Mihriban CİNDİLOĞLU



TEŞEKKÜR

Öncelikle beni tez öğrencisi olarak kabul eden, doktora sürecimin ilk gününden son aşamasına kadar bilgisi, deneyimi ve eleştirileriyle beni yönlendiren, sabır ve hoşgörüsü ile desteğini esirgemedi bana her daim zaman ayıran çok kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI'ya teşekkürü bir borç bilirim. Tez izleme komitelerinde değerli fikirleriyle bana destek olan Doç. Dr. Kubilay ÖZYER ve Doç. Dr. İlhan EROĞLU hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Doktora ders döneminde bilgi ve deneyimleri ile emeği geçen değerli hocalarıma da teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğum zamanlarda benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocalarım ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim. Alan araştırması ve analiz çalışmalarım esnasında değerli vaktini bana ayırıp fikirleri ile bana yol gösteren şirket Yönetim Kurulu Başkanı'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca zaman ayırıp anket sorularını yanıtlayan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Akademik hayatımın her gününde yanımda olup gerek sevincime gerek üzüntüme ortak olan, varlıklarından her zaman güç aldığım babama, anneme ve kardeşlerime, özellikle tezi yazmamda en büyük destekçim, yardımcım, fedakar kardeşim M. Akın CİNDİLOĞLU'na en içten sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Mihriban CİNDİLOĞLU

Tokat, 2016

ÖZET

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve değişim baskısı, hem bireysel hem de örgütsel etkinliğin belirleyicisi olan liderlerin öneminin her geçen gün daha da arttığını göstermektedir. Özellikle son yıllarda bu liderlerin göstermiş oldukları liderlik tarzları konusunda farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada bu tarzlardan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları ele alınmıştır.

Örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin işgörenler üzerindeki etkisinin büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Çünkü liderin bu süreci, işgörenlerinin desteği ile gerçekleştirebileceği bilinmektedir. Özellikle bu süreçte işgörenin yaşadığı iş tatmini, yaşam tatmini, örgüte, işe ve lidere bağlılığı liderin başarısı için son derece önem arz etmektedir. Çalışmanın amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde örgüte, işe ve lidere bağlılığın rolünün belirlenmesidir. Araştırmaya Çorum ilinde bir şirket grubunda çalışan toplam 300 işgören katılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik iş ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir. İş tatminine etkisinde bağlılık odakları olan örgüte, işe ve lidere bağlılığın tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin yaşam tatminine etkisinin bağlılık odaklarından sadece işe bağlılık ile sağlandığı ve işe bağlılığın burada da kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir ancak etkinin yönü negatif olarak tespit edilmiştir. Yaşam tatmini üzerinde herhangi bir yönde anlamlı etkisi tespit edilememiştir, bu nedenle aracılık etkisi analizi yapılamamıştır. İş tatminine etkisinde bağlılık odakları olan örgüte, işe ve lidere bağlılığın kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların hem literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İş ve Yaşam Tatmini, Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık, Lidere Bağlılık

ABSTRACT

Today, the intense competition and pressure of changes, the importance of leaders which both the individual and determinants of organizational effectiveness have widely been showing more importance. Especially, on leadership styles that they have shown these leaders are focuses on differences in recent years. Transformational and transactional leadership style of these concepts are discussed in this study.

Organizational changes and transformational process, transformational and transactional leadership impact on employees who are considered major importance. Because the process of the leader is known that can be performed with the support employees'. Especially, in this process experienced by the employee job satisfaction, life satisfaction, organization, job and supervisory commitment for the success of the leader it is of extreme importance. The purpose of the study is determine the role of organization, job and supervisory commitment of transformational and transactional leadership on job and life satisfaction. In research, in the province of Çorum a company group employees a total of 300 employees who participated. Structural equation model was used to analyze the data.

According to the results of this study transformational leadership affects job and life satisfaction in a positive direction. Effect on job satisfaction, it is determined that organization, job and supervisory commitment plays a full mediating role. Effect on life satisfaction, is provided only with job commitment and of job commitment has been determined to take partial mediating role here. Transactional leadership affects job satisfaction but the effect was negative as determined direction. Significant effect on life satisfaction in any direction could not be determined, therefore impact analysis was not carried intermediation. Effect on job satisfaction, it is determined that organization, job and supervisory commitment plays a partial mediating role. In this study it is thought to make contribution on both literature and practitioners.

Key Words: Leadership, Work and Life Satisfaction, Organizational Commitment, Job Commitment, Supervisory Commitment

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Etik Sözleşme.....	i
Teşekkür	ii
Özet	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi.....	xii
Kısaltmalar.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK.....	6
11. LİDERLİK	6
1.1.1. Lider ve Liderlik.....	7
1.1.2. Lider ve Yöneticilik	8
1.1.3. Liderlik Özellikleri	11
1.2. LİDERLİK KURAMLARI	12
1.2.1. Büyük Adam Kuramı.....	13
1.2.2. Özellikler Kuramı	14
1.2.3. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	14
1.2.4. Durumsal Liderlik Kuramları.....	14
1.2.5. Modern Liderlik Kuramları.....	15
1.2.5.1. Lider-Üye Etkileşimi	15
1.2.5.2. Karizmatik Lider	16
1.2.5.3. Dönüşümcü Lider	17
1.2.5.4. Hizmetkar Lider.....	18
1.2.5.5. Otantik Lider	18
1.2.5.6. Mentörlük-Koçluk	19
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI	19
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	20

1.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları.....	23
1.3.1.1.1. Karizma	24
1.3.1.1.2. İlham verme.....	25
1.3.1.1.3. Entelektüel Uyarım	25
1.3.1.1.4. Bireysel İlgi	26
1.3.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	27
1.3.2. Etkileşimci Liderlik	29
1.3.2.1. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları.....	30
1.3.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme.....	30
1.3.2.1.2. İstisnalarda Yönetim-Aktif.....	31
1.3.2.1.3. İstisnalarda Yönetim-Pasif.....	32
1.3.2.1.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	32
1.3.2.2. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri.....	32
1.4. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	33
1.5. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMLARINA YÖNELİK LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	36

BÖLÜM 2: BAĞLILIK ODAKLARI38

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	38
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	38
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	39
2.1.2.1. Becker'in Kuramı (1960).....	40
2.1.2.2. Etzioni'nin Kuramı (1961).....	40
2.1.2.3. Kanter'in Kuramı (1968).....	41
2.1.2.4. Katz ve Kahn'n Kuramı (1977).....	42
2.1.2.5. Salancik'in Kuramı (1977).....	42
2.1.2.6. Mowday, Steers ve Porter'in Kuramı (1979).....	42
2.1.2.7. Wiener'in Kuramı (1982).....	43
2.1.2.8. Q'Reilly ve Chatman'ın Kuramı (1986).....	43
2.1.2.9. Penley ve Gould'un Kuramı (1988).....	43
2.1.2.10. Allen ve Meyer'in Kuramı (1990).....	44
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları (Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılığı)	44

2.1.3.1. Normatif Bağlılık.....	46
2.1.3.2. Devam Bağlılığı.....	47
2.1.3.3. Duygusal Bağlılık.....	48
2.1.4. Örgüte Bağlılığın Neden ve Sonuçları.....	50
2.2. İŞE BAĞLILIK.....	52
2.2.1. İşe Bağlılık Kavramı.....	53
2.2.2. İşe Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	55
2.2.3. İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları.....	57
2.3. LİDERE BAĞLILIK.....	60
2.3.1. Lidere Bağlılık Kavramı.....	61
2.3.2. Lidere Bağlılığın Neden ve Sonuçları.....	63
2.4. ÖRGÜTE, İŞE VE LİDERE BAĞLILIK ARAŞTIRMALARI.....	64
BÖLÜM 3: İŞ VE YAŞAM TATMİNİ.....	67
3.1. İŞ TATMİNİ.....	67
3.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	67
3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	70
3.2. YAŞAM TATMİNİ.....	72
3.2.1. Yaşam Tatmini Kavramı.....	73
3.2.2. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler.....	75
3.3. İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	78
3.4. İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ARAŞTIRMALARI.....	80
BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, BAĞLILIK ODAKLARI, İŞ VE YAŞAM TATMİNİ KAVRAMLARININ BİRBİRLERİ İLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI.....	81
4.1. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE BAĞLILIK ODAKLARI İLİŞKİSİ.....	81
4.2. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	87
4.3. BAĞLILIK ODAKLARI İLE İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	89

BÖLÜM 5: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	91
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKISI.....	91
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	91
5.1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....	91
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA SORULARI.....	92
5.2.1. Araştırmanın Modeli.....	92
5.2.2. Araştırma Soruları	93
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
5.3.1. Araştırmanın Örneklemi	94
5.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	95
5.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	95
5.3.2.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	96
5.3.2.3. İş Tatmini Ölçeği	97
5.3.2.4. Yaşam Tatmini Ölçeği	97
5.3.2.5. Örgüte Bağlılık Ölçeği.....	97
5.3.2.6. İşe Bağlılık Ölçeği	98
5.3.2.7. Lidere Bağlılık Ölçeği.....	98
5.3.3. Pilot Çalışma	98
5.3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	98
5.3.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	99
5.3.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	100
5.3.3.1.3. İş ve Yaşam Tatmini Ölçeklerinin DFA Sonuçları.....	101
5.3.3.1.4. Bağlılık Odakları Ölçeklerini DFA Sonuçları.....	102
5.4. BULGULAR	104
5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	104
5.4.2. Verilerin Analizi	105
5.4.3. Araştırmanın Bulguları	105
5.4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	105
5.4.3.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	107
5.4.3.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	108

5.4.3.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	110
5.4.3.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	111
5.4.3.4.2. Etkileşimci Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	112
5.4.3.4.3. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	115
5.4.3.4.4. Yaşam Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	118
5.4.3.4.5. Örgüte Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	119
5.4.3.4.6. İşe Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	120
5.4.3.4.7. Lidere Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular	123
5.4.3.5. Bağımsız Değişkenlerin T Testi	125
5.4.3.6. Araştırma Modeli Araştırma Sorularının Testine İlişkin Bulgular.....	126
5.4.3.6.1. Birinci Modelin Testine İlişkin Bulgular	127
5.4.3.6.1.1. Doğrudan Etkiler.....	129
5.4.3.6.1.2. Dolaylı Etkiler	132
5.4.3.6.2. İkinci Modelin Testine İlişkin Bulgular.....	134
5.4.3.6.2.1. Doğrudan Etkiler.....	136
5.4.3.6.2.2. Dolaylı Etkiler	138
5.4.3.6.2.3. Her İki Model İçin Toplam Etkiler	139
SONUÇ VE ÖNERİLER	144
KAYNAKLAR	154
EKLER	198
ÖZGEÇMİŞ.....	203

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması	10
Tablo 1.2: Liderliğin Gelişim Evreleri	13
Tablo 1.3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Davranışları	17
Tablo 1.4: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	35
Tablo 5.1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları	99
Tablo 5.2: Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	100
Tablo 5.3: İş ve Yaşam Tatmini Ölçeklerinin DFA Sonuçları	101
Tablo 5.4: Bağlılık Odakları Ölçeklerinin DFA Sonuçları.....	102
Tablo 5.5: DFA Yapılmadan Önce (a) ve DFA Yapıldıktan Sonra (b) Güvenilirlik Katsayıları.....	103
Tablo 5.6: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Örneklemdeki Güvenilirlik Katsayıları.....	104
Tablo 5.7: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	106
Tablo 5.8: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	108
Tablo 5.9: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	109
Tablo 5.10: Dönüşümcü Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	111
Tablo 5.11: Dönüşümcü Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	112
Tablo 5.12: Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	113
Tablo 5.13: Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	113
Tablo 5.14: Etkileşimci Liderliğin Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	114
Tablo 5.15: Etkileşimci Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	115
Tablo 5.16: İş Tatmininin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	116

Tablo 5.17: İş Tatmininin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	116
Tablo 5.18: İş Tatmininin Unvanlara Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	117
Tablo 5.19: İş Tatmininin Unvana Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	118
Tablo 5.20: Örgüte Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	119
Tablo 5.21: Örgüte Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	120
Tablo 5.22: İşe Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	121
Tablo 5.23: İşe Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	121
Tablo 5.24: İşe Bağlılığın Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	122
Tablo 5.25: İşe Bağlılığın Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	123
Tablo 5.26: Lidere Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	123
Tablo 5.27: Lidere Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	124
Tablo 5.28: Lidere Bağlılığın Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	125
Tablo 5.29: Lidere Bağlılığın Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	125
Tablo 5.30: Örneklemeye İlişkin T Testi Sonuçları	126
Tablo 5.31: Model Sonuçlarına Bütüncül Bir Bakış.....	142
Tablo 5.32: Araştırma Sorularına İlişkin Özet Sonuçlar	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Liderin Etki Alanları.....	16
Şekil 1.2: Maslow'un Hiyerarşisi.....	21
Şekil 1.3: Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Aşamaları.....	22
Şekil 1.4: Dönüşümcü Liderlik.....	23
Şekil 1.5: Etkileşimci Liderlik.....	30
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	45
Şekil 2.2: Örgüte Bağlılığın Belirleyicileri.....	51
Şekil 2.3: Çalışmaya Bağlılığın Odakları.....	55
Şekil 2.4: İşe Bağlılığın Belirleyicileri.....	58
Şekil 2.5: Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılığın Karşılaştırmalı Sonuçları.....	60
Şekil 3.1: İş Tatminsizliğine Yönelik Kaçış, Sesini Yükseltme, Sadakat ve Kayıtsızlık Tipolojisi.....	69
Şekil 3.2: İş Tatmininin Belirleyicileri.....	70
Şekil 3.3: Yaşam Tatmininin Birinci ve İkinci Seviyede Belirleyicileri.....	76
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	93
Şekil 5.2: Araştırmanın Birinci Modeli.....	127
Şekil 5.3: Araştırmanın Birinci Modeli ve Modele İlişkin Beta Katsayıları.....	129
Şekil 5.4: Araştırmanın İkinci Modeli.....	134
Şekil 5.5: Araştırmanın İkinci Modeli ve Modele İlişkin Beta Katsayıları.....	136
Şekil 5.6: Araştırma Birinci ve İkinci Modeline Bütüncül Bir Bakış.....	141

KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
İ	İzleyici
L	Lider
vd.	Ve diğerleri
β	Beta Katsayısı



GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin yakın, ulusal, bilimsel ve uluslararası çevresindeki değişimler ve gelişmeler hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu değişim ve gelişim sürecinde örgütlerin hayatta kalması için bazı rekabet üstünlüklerine ihtiyaçları vardır. Bu üstünlüklerin başında liderlik gelmektedir. Liderlik, örgütlerin yakın çevresinden örneğin işgörenler, ulusal çevresinden rakipler, bilimsel çevresinden davranış bilimleri ve uluslararası çevresinden uluslararası rekabet içerisinde örgütü çağın ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda amaç ve hedefe ulaştırma ve sürdürülebilirliği sağlama sürecidir.

Özellikle son yıllarda çağın ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda örgütü amaç ve hedefe ulaştıracak olan liderlerin göstermiş oldukları liderlik tarzları konusunda farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Bu liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve geliştirilmiştir (Burns, 1978; Bass, 1985a; Bass ve Avolio, 1995).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği bilimsel olarak, siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) vurgulamış ve kavramsallaştırılmıştır. Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere ikiye ayırmıştır (Burns, 1978: 5). Etkileşimci liderlik işe-göreve yönelik liderlik tarzını ifade ederken, dönüşümcü liderlik yol gösterici, katılımcı ve vizyoner liderlik tarzını ifade etmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 4-5). İşgörenlerin etkinliği, üretkenliği ve yaratıcılığı liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Bu aşamada sorulacak soru “hangi liderlik tarzı işgöreni olumlu yönde etkilemektedir: Etkileşimci mi, dönüşümcü mü?” şeklindedir.

Örgütlerde hangi tarzda liderlik benimsenmiş olursa olsun, ihmal edilmemesi gereken konu işgörendir. Lider belirlediği vizyonu gerçekleştirmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için örgütsel hayatın en önemli unsuru olan işgörenlerini dikkate almak ve onları daha bütüncül bir yaklaşım ile değerlendirmek zorundadır. Bu yaklaşımlar arasında “bağlılık” yönetim ve örgüt literatürüne yönelik araştırmaların odağında olan önemli bir kavramdır (Cullinan ve diğerleri, 2008: 226; Hunt ve diğerleri, 1989: 81). Özellikle değişim ve dönüşüm sürecinde liderlerin örgütlerinin rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlaması için, örgütün yakın çevresinde yer alan en

değerli kaynağı olan işgörenlerinin farklı bağlılık kavramlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bağlılık kavramı literatürde birkaç farklı açıdan ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık araştırmaları ile başlayan çalışmalar, ardından çalışma yaşamındaki diğer bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayırmaştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Bunun nedeni bir işgören bağlılığının sadece örgüte bağlılık ile izah edilemez olmasıdır. Bu bağlılık türlerinden örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık kavramları çalışmanın diğer değişkenlerini oluşturmaktadır. Literatürde bu değişkenleri ele alan çalışmalar da mevcuttur (Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993; Becker ve diğerleri, 1995; Becker ve diğerleri, 1996; Boshoff ve Mels, 2000; Allen, 2003; Demirbilek ve Çakır, 2005; Meyer ve diğerleri, 2013).

Örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarının sadece duygusal bağlılık boyutları araştırmaya konu edilmiştir. Bunun nedeni, normatif ve devam bağlılığına göre, duygusal bağlılığın bir ihtiyaç ya da zorunluluk olmasından değil, çalışanın içsel olarak hissettiği en güçlü bağlılık boyutu olmasındandır. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın diğer bağlılıklara göre, güçlü ve pozitif sonuçlar elde edilmesinden dolayı bağlılık odaklarından sadece duygusal bağlılık boyutları incelenmiştir.

Örgüte bağlılık işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi ve katılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974: 605). İşe bağlılık, işgörenin işi ile psikolojik ve duygusal bağımlı ifade etmekte ve işgörenin işine karşı içsel olarak değer vermesini kapsamaktadır (Morrow, 1983: 488). Lidere bağlılık, lidere içsel bağlanma ve lider ile özdeşleşme duygusu üzerine kurulu olan, lider ile iş ilişkisi kurma yönünden güçlü bir istek ve liderin ilgi/etki alanına bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve diğerleri, 2010: 287).

İşgörenlerin örgüte, işe ve lidere duygusal bağlılıklarını artırma konusunda yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları elbette önem arz etmektedir. Örgütüne, işine ve liderine duygusal olarak bağlı işgörenler son derece stresli, ağır ve zor çalışma koşullarına, uzun çalışma saatlerine, zaman baskısı gibi durumlara katlanabilmektedir. Bu durum dönüşümcü liderin izleyenlerine yardımcı olma, saygılı ve hoşgörülü davranma, aidiyet duygusu sağlama, tanınma ve dışa açılma konularında cesaretlendirme gibi destekleyici davranış özellikleri ile işgörenlerin örgüte, işe ve liderlere karşı bağlılık duymalarına neden olabileceği söylenebilir. Bununla birlikte etkileşimci liderin en belirgin özelliği olan ekonomik amaçlar için karşılıklı çıkar

doğrultusunda adil bir paylaşımda bulunması yine izleyen üzerinde örgüte, işe ve liderlere karşı bağlılık duymalarına neden olabileceği söylenebilir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin işgörenin örgüte bağlılığı ile ilişkisini ve etkisini inceleyen araştırmalar literatürde yer almaktadır (Bono ve Judge, 2003; Strauss ve diğerleri, 2009). Cole ve Bedeian (2007)'ın dönüşümcü liderliğin işgörenin lideri ile aynı fikirde olması (leadership consensus) ve işe bağlılığı ilişkisini araştırdığı görülmektedir. Sheikh ve arkadaşları (2013) dönüşümcü liderliğin işe bağlılık ile ilişkisini araştırdığı görülmektedir. Aygün ve Gümüşlüoğlu (2013)'nun dönüşümcü liderliğin lidere bağlılık ve bölüme bağlılık ile ilişkisini incelediği görülmektedir. Ancak literatür araştırması sonucunda etkileşimci liderliğin işgörenin işe ve lidere bağlılıkları ile ilişkisini ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Lidere bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini inceleyen kısıtlı araştırma literatürde yerini alırken (Becker, 1992: 240), etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Lidere bağlılığın yaşam tatmini ile ilişkisini ve etkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkisi ve etkisi olduğu düşünülen diğer kavramlar iş tatmini ve yaşam tatmini kavramlarıdır. Locke (1976)'a göre iş tatmini kavramı, işgörenin işi ya da iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan memnun edici durum ya da pozitif duygusal durumdur (Nguni ve diğerleri, 2006: 152). Diener ve arkadaşlarına (1985: 71) göre yaşam tatmini kavramı, bireyin kendine özgü kriterlerinin temeline dayanan yaşamının kalitesini değerlendirdiği yargısal bir süreçtir.

Dönüşümcü liderlerin işgörenin yaptığı işi anlama, zorlu işlerin üstesinden gelme, işlerinde yenilikleri deneme konusunda destek olma, onlara bilgi ve yeteneklerini etkili bir şekilde kullanabilecekleri uygun iş koşulları sağlama gibi özellikleri işgörenin işine ve iş ortamına yönelik olumlu tutum duymasına neden olabileceği söylenebilir. Dönüşümcü liderin işgörenine arkadaşça, düşünceli, yardımsever davranması, onların gelişimine odaklanıp yetenek ve özgüvenlerini ortaya çıkarmaya çalışması, bireysel farklılıkları göz önüne alması ve sadece iş ortamında değil yaşamlarında da iki yönlü iletişimi desteklemesi gibi özelliklerinin işgörenin yaşam tatmini üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Etkileşimci liderin ise işgörelere söylenen amaçlara ulaşmaları ve performanslarındaki yeterlilikleri doğrultusunda vaat edilen ödüller, terfi ve maaş gibi beklentilerin işgörenlerin iş ve yaşam tatminleri üzerinde etkili olacağı söylenilir.

Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmini seviyelerini artırdığı literatürde yer almaktadır (Bono ve Judge, 2003: 562; Nguni ve diğerleri, 2006: 145; Castro ve diğerleri, 2008: 1842; Walumbwa ve diğerleri, 2005: 235; Yang, 2011: 895; Yang, 2012: 31; Yang, 2014: 42). Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmini seviyelerini artırdığına yönelik pek çok araştırma söz konusu iken, etkileşimci liderliğin iş tatmini ile ilişkisini ve etkisini araştıran kısıtlı çalışma olduğu görülmüştür (Emery ve Barker, 2007: 77).

Yaşam tatmininin belirleyicilerinden olabilecek liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile ilişkisinin ve etkisinin olup olmadığına dair yerli ve yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yaşam tatmininin, genel olarak bireyin hayatı ile ilgili duygularını ifade etmesi açısından (Drakou ve diğerleri, 2006: 239) özellikle dönüşümcü liderlerin, izleyenlerinin duygusal refahını etkileyebilme özelliği taşıdığı söylenebilir. Etkileşimci liderlerde izleyenleri ile karşılıklı mübadele ilişkisinde olmalarından dolayı izleyenlerinin yaşam tatmini üzerinde etkili olabilecekleri söylenebilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın amacı, örgütlerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının (örgüte, işe ve lidere) aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılacak araştırma sonucundan elde edilecek bilgilerin uygulayıcılara ve bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tek bir işletmeden başlayıp birçok işletmenin temellerini atan, farklı sektörlerde yatırım yaparak birçok işgörene istihdam sağlayan ve bir grup şirket olmayı başaran şirket lider(ler)inin sergilediği liderlik tarzları son derece önem arz etmektedir. Şehir ve ülke ekonomileri açısından oldukça önemli bir yere sahip olan bir grup şirketin yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının işgörenlerde bağlılık odakları ve tatmin düzeyleri ile ilişkisi ve olası etkilerinin önemi merak konusu olmaktadır. Çalışmanın bu şekilde bütüncül bir model ile incelenmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda liderlik, liderlik kuramları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarına yönelik bilgiler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde bağlılık odakları kavramlarına yer verilmiştir. Bağlılık odaklarından örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık kavramlarına yönelik bilgiler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde tatmin kavramlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda iş tatmini kavramı, yaşam tatmini kavramı ve iş ve yaşam tatmini kavramlarının birbirleri ile ilişkilerine yönelik bilgiler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kapsamda tez çalışmasına konu olan kavramların birbirleri ile ilişkilendirildikleri çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümün amacı araştırma modeli, hipotezleri ve araştırma sorularına yönelik kuramsal destek sağlamaktır.

Çalışmanın beşinci bölümünde “dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının rolünü ölçmeye yönelik bir araştırma” başlıklı uygulamaya yer verilmiştir. Bu başlık altında Çorum ilinde faaliyet gösteren bir grup şirketten oluşan örneklemden elde edilen verilerle yapılan analizler, analiz sonuçları ve bu sonuçlardan elde edilen verilerin yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde, çalışmanın birinci bölümünden beşinci bölümüne kadar yapılan araştırma bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Ayrıca literatürde tespit edilen çalışılmamış araştırmalar ya da kısıtlı araştırmalara yönelik olası önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Liderlik geçmişten günümüze örgütsel hayatın içerisinde önemini her zaman korumuş ve korumaya da devam edecek kavramlardan birisidir. Bu kavram zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından farklı tarzlarda çalışılmış ve geliştirilmiştir. Bu çalışmada bu liderlik tarzlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları üzerinde durulmuştur.

1.1.LİDERLİK

Bilimsel yönetime öncülük eden Frederick W. Taylor (1856-1915) yönetim biliminin; ilkeleri, kuralları ve kanunları olan gerçek bir bilim olduğunu ispat etmeye çalışmıştır (Taylor, 2012: 13). Taylor'a göre yönetimin temel hedefi, yöneticilerin ve işgörenlerin bireysel refahını ve sürekliliğini sağlamaktır (Taylor, 2012: 17). Klasik Yönetim Düşüncesinin savunucusu olan Henri Fayol (1841-1925)'da yönetim biliminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır (Baransel, 1979: 13). H. Fayol 1917 yılında yönetim bilimini; planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetleme olarak tanımlamıştır (Hamel, 2007: 32; Şengül, 2007: 262). Daha sonra bu tanım içinde geçen beş önemli kelime “yönetimin ilkeleri” ve “yönetim süreci” olarak literatürde yerini almıştır (Koçel, 2013: 212).

Yönetim bilimi literatüründe “liderlik” yönetim ilkelerinden ve sürecinden olan “yürütme” ilkesinin içerisinde yer almaktadır (Baransel, 1979: 62). Yürütme ilkesi örgütün başarısı ve örgüt faaliyetlerinin etkinliği açısından oldukça önemli bir fonksiyon olarak yönetim sürecinde yerini almaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 3). Bir yönetim süreci olan “liderlik” örgütlerde işgörenleri etkileyebilme yeteneğine sahip olan ve işgörenlerin çabalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yöneltebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 373).

Liderlik kavramı bilimsel olarak 1900 yılların başlangıcında yürütme ilkesinde kendini bulmasına rağmen, tarihi çok eskilere dayanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 3). Lideri ve liderliği tanımlayan en eski kuram Antik Çağ'dan, eski Yunan ve Roma dönemlerinde Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi düşünürlerin lideri fiziksel, kişisel ve sosyal özellikleri üzerine sınıflandırma yoluna gitmeleri olmuştur. Dini inanışlar, egemen sınıfın dayatması, güç ve soy gibi kavramların ön plana çıkması liderliğin temellerini oluşturmaktadır. (Barutçugil, 2014: 26). Antik Çağ'lardan günümüze kadar

gelen ve gelişim süreci devam eden liderlik kuramı araştırmacıların dikkatini çekmeye günümüzde de devam etmektedir.

1.1.1.Lider ve Liderlik

Liderlik İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı “lead” olarak yazında yer almaktadır. “Lead” kelimesi; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak gibi anlamlara gelmektedir. “Leader” kelimesi; rehber, kılavuz, önder, reis, lider gibi anlamlar taşımaktadır. “Leadership” kelimesi ise Türkçe’de “önderlik”, “yönderlik” ve “liderlik” anlamına gelmektedir. “Leader” kelimesi yerli literatürde “lider” olarak ve “leadership” kelimesi “liderlik” olarak daha yaygın kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Ünal, 2012: 55-56). Bu çalışmada da yaygın olarak kabul gören lider ve liderlik kelimeleri kullanılmış ve bu kavramların açıklamaları üzerinde durulmuştur.

Lider

Hannah ve arkadaşlarına (2008: 670) göre lider, izleyenlerin yeteneklerini ortaya çıkarabilme, onları motive etme, bir araya getirebilme ve izleyenlerinden etkili ve sürdürülebilir bir performans elde edebilmesini sağlayan kişidir.

Güney (2004: 160)’e göre lider, belirli bir zamanda veya durumda içinde bulunduğu toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştiren ve yöneltme yeteneğini gösteren kişidir.

Tutar (2013: 239)’a göre lider, insanların çabalarını belirlenen amaçları gerçekleştirmek için birleştiren, onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp harekete geçmelerini sağlayan kişidir.

Liderlik

Burns (1978: 24)’e göre liderlik, rakiplerle rekabet ve çatışma halindeyken, izleyenleri amacı gerçekleştirme yönünde motive etmek ve onların harekete geçmelerini sağlama sürecidir.

Kirkpatrick and Locke (1991: 48)’ a göre liderlik, izleyicileri ile birlikte örgütsel vizyonu belirleme ve belirlenen vizyonu gerçekleştirmek için gerekli adımları atma sürecidir.

Paksoy (1993: 19)'a göre liderlik, bir toplumda diğerlerinin tutum ve davranışlarını yönlendirme ve etkileme sürecidir.

Liderlik ortak bir şekilde oluşturulan vizyona yönelik, bireylerin bir araya gelmesini, gönüllü olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün içtenlikleri ile katkıda bulunmasını sağlayan bir süreçtir. Görüldüğü gibi liderlik bir süreci ifade etmektedir. Lider ise bu süreçte başkalarını belirlenen bir amaç doğrultusunda etkileyebilen ve otoriteyi elinde bulunduran kişiyi ifade etmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 5).

1.1.2.Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilik ve liderlik kavramları literatürde zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılabilir. Fakat yöneticilik ve liderlik kavramları işlevsel olarak farklıdır. Liderin temel işlevi, örgütün misyon ve vizyonunu belirleyip bunları gerçekleştirmek için olası stratejiler oluşturmaktır. Yöneticinin temel işlevi, liderin oluşturduklarını uygulayarak istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Bu durumda yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişi olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 373). Liderlik süreci genellikle anlamlı bir amaç için bir araya gelen bireylerin gönüllü olarak oluşturdukları gruptan oluşurken, yönetim süreci örgütün verdiği pozisyonlardan oluşmaktadır (Day, 2001: 582). Bu konu pek çok liderlik araştırmasında yer almaktadır.

Yönetici ve lider arasındaki fark konusunu ele alan ilk bilim adamı 1977 yılında Harvard Business Review'de yayınladığı makale ile Abraham Zaleznik'dir (Zaleznik, 1977). Zaleznik'i Harvard Business Review'de yayınladığı çalışma ile Kotter (1990), Kotter'i Harvard Business Review'de yayınladığı çalışma ile Mintzberg (1998) takip etmektedir. Zaleznik (2004: 74)'e göre yönetici sadece, örgütün yetkinliği, kontrolü ve gücün uygun bir dengede olup olmadığına odaklanmaktadır. Lider ise örgütü başarıya götürmek için ilham, vizyon ve izleyenlerinin duygusal bağlılığı üzerine odaklanmaktadır. Kotter (1990)'e göre yönetici plan, kontrol, toplantı, rapor, sapma gibi durumlarla ilgilenerken başarıya ulaşma çabası içerisindedir. Lider ise izleyenleri ile birlikte motivasyon ve ilham gerektiren bir vizyon ile başarıya ulaşma çabası içerisindedir (s: 104). Mintzberg (1998: 143)'e göre kontrol ve koordinasyon ile uğraşan yönetici, yönetsel çalışmaları tanımlamak için kullanılan en eski ve en yaygın kelimedir. Bunun yanı sıra yönetici yönergeleri veren, görev dağıtımını yapan ve kararları veren

anlamına gelmektedir. Mintzberg (1998: 145)'e göre liderler bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde kendini göstermektedir. Bireysel düzeyde liderler, mentör ve koç görevini üstlenip bireyi harekete geçirmenin ya da motive etmenin yollarını aramaktadırlar. Grup düzeyinde liderler ekipleri oluşturmakta ve olası anlaşmazlıkları çözmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel düzeyde ise liderler, kültürü inşa etmeye çalışmaktadırlar.



Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Yöneticilik	Liderlik
Gün içinde günlük faaliyetleri yürütür: Sürdürür ve kaynaklar ayırır.	Sistemin reformu için uzun dönemli hedefleri belirler: Stratejik plan ve taktikler.
Denetleyici davranışı sergiler: Standart iş davranışlarını sürdürür.	Lider davranışı sergiler: Uzun vadeli hedefleri ile uyumlu değişimi sağlamaya çalışır.
Örgüt içinde alt sistemleri yönetir.	Bütün örgüt için değişimi sağlamaya çalışır.
Nasıl ve ne zaman standart uygulamalarla meşgul olacağını sorar.	Ne zaman ve neden standart uygulamayı değiştireceğini sorar.
Örgütün kurulmuş kültürün içinden hareket eder.	Kültürü dönüştürmeye çabalar ve örgüt için anlamlı bir vizyon yaratır.
Etkileşimci ya da sürdürümcü etkiyi kullanır: Ödülleri, yaptırımları ve formal otoriteyi kullanarak belli davranışları sürdürmeye çalışır.	Dönüşümcü etkiyi kullanır: Kişisel örnekler ve uzmanlığını kullanarak değer, tutum ve davranışlarda değişimi sağlamaya çalışır.
İşgörenleri tarafından yapılacak işler kontrol (denetim) stratejisine dayanır.	İzleyenlerine değerlerini içselleştirmek (benimsetmek) için güçlendirici stratejiler kullanır.
Örgütü dengede tutmaya çalışır ve statükoyu (mevcut durumu) destekler.	Değişim yaratır ve statükoyu (mevcut durumu) değiştirmeye zorlar.
Verilen işi doğru yapar.	Doğru işi yapar .

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1998: 9.

Bir örgütte liderin olması demek yöneticiye gereksinim duyulmayacağı ya da yöneticinin olması demek lidere gereksinim duyulmayacağı anlamına gelmemelidir. Her ikisinin örgütlerde ayrı ayrı tanımları ve görevleri vardır. Nitekim Zaleznik (2004: 74)'e göre örgütler hem yöneticiye hem de başarıyı yakalamak için liderlere gereksinim duymaktadırlar. Her ikisi de gelişmekte olan ayrıca yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen örgütlerin bütün çalışmalarında faydalı ve gereklidir.

1.1.3.Liderlik Özellikleri

Liderde bulunması gereken temel özellikler birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Hesselbein ve Cohen, 1999: 34-35; Sobacı, 2014: 9-10; Tunçer, 2011: 63):

- Lider misyon ve vizyon sahibi olmalıdır.
- Lider izleyenlerin performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bu kültürü geliştirmelidir.
- Lider kendini geliştirmeye önem vermelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider planlama yaparak öncelikleri belirlemeli ve gerektiğinde hızlı ve doğru karar vermelidir.
- Lider iç ve dış çevre koşullarını iyi analiz etmeli, çevrenin olası değişimlerini takip edip değişimin yapıcı etkisinden yararlanmasını bilmelidir.
- Lider yaratıcılığa önem vermelidir. İzleyenlerinin fikirlerini dinlemeli ve onları cesaretlendirmelidir.
- Lider izleyenlerine güvenmeli onların kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmalıdır.
- Lider iletişime önem vermelidir, iletişim liderin en güçlü araçlarından biridir.

Yukarıda görüldüğü gibi liderde bulunması gereken özellikler maddeler halinde sunulmuştur. Bütün liderleri kapsayan tek bir özellik ve tek bir yetenek olmadığı da söylenebilir. Liderde bulunması gereken özellikler koşullara göre büyük ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Bir siyasi liderin gerekleri, işletme yönetimindeki, ordudaki ya da eğitim kapsamındaki liderlikten farklı olabilmektedir. Bir işletmede bile farklı durumlar, farklı liderlik özelliği gerektirebilmektedir. Örneğin, yeni gelişmekte olan bir işletmenin liderlik gerekleri, büyük ve herşeyin yolunda gittiği bir işletmeninkinden farklı olabilmektedir (Genç ve Halis, 2006: 31-32). Elbette her liderde bulunması gereken temel özellikler vardır. Baltaş (2012: 37) bunları “*evrensel liderlik özellikleri*” başlığı altında toplamıştır. Bunlar; kararlılık, birleştirmek ve iletişim

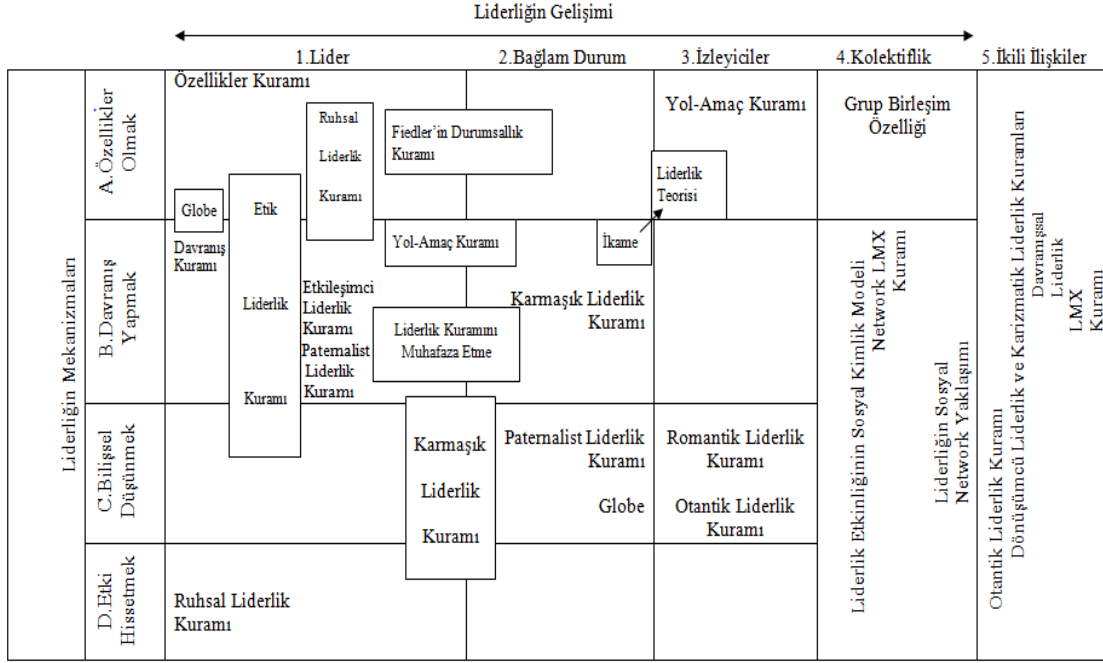
sağlamak, ikna edici olmak, yönetim açısından yeterlilik ve vizyon sahibi olmak şeklinde ifade edilmektedir.

1.2.LİDERLİK KURAMLARI

Örgütlerde liderin izleyen davranış(lar)ını etkilediği araştırmacılar tarafından ifade edilmesine rağmen, 20. yüzyıla kadar liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde dar bir çerçevede liderin kişilik özellikleri üzerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bunun üzerine araştırmacılar liderin davranışsal ve durumsal özelliklerinin incelenmesi gerektiği üzerine vurgu yapmışlardır (Özkalp ve Kırel, 2011: 311). Son yıllarda liderlik konusu daha da geliştirilmiş ve modern liderlik kuramları literatürde yerini almaktadır.

Hernandez ve arkadaşları (2011: 1166-1167) liderliğin gelişimini dört tarihsel süreçte açıklamıştır. Bu dört gelişim evresi Tablo 1.2.'de görülmektedir. Dikey ekseninde “özellikler, davranışsal, bilişsel ve etki” olmak üzere dört gelişim süreci bulunmaktadır. Bunlardan birincisi lideri diğer bireylerden ayırt etmeye yardımcı olan, bazı kişilik özellikleri sergiledikleri görüşüne dayanan “özellikler kuramı”dır. Bu kuram kişilikte beş büyük faktör ile de ifade edilmektedir (Hernandez ve diğerleri, 2011: 1166-1167). İkincisi lideri etkin ve başarılı kılan hususun, onun liderlik yaparken gösterdiği davranış üzerine yoğunlaşan “davranışsal kuram”dır (Çağlar, 2004: 99). Üçüncüsü liderin duygu ve düşünce süreçleri üzerine odaklanan “bilişsel kuram”dır. Bilişsel kuram 1950’li yıllarda psikolojide “bilişsel devrim” ile ortaya çıkmıştır. Bu devrim 1970’li yılların başlarında liderlik literatürüne dahil edilmiştir. Bilişsel yaklaşımlar sadece liderin fiziksel özellikleri ya da liderin davranışsal özelliklerine odaklanmak yerine liderin izleyicileri ile nasıl bir ilişki sergilediği ve liderin iş yapma yöntemlerini hangi yollarla uyguladığı üzerine odaklanmaktadır. Dördüncüsü lider ve izleyicileri arasında duygusal süreçleri ifade eden “etki kuramı”dır. Bu kuram duygusal etkiyi ifade etmektedir. Liderler ve izleyicileri arasında duygusal bir bağ oluşmakta ve ilişkiler duygusal olarak şekillenmektedir (Hernandez ve diğerleri, 2011: 1168).

Tablo 1.2. Liderliğin Gelişim Evreleri



Kaynak: Hernandez ve diğerleri, 2011: 1166.

Bu dönemlerin ve kuramların hiçbiri liderlik kavramını tek başına açıklamada yeterli olmasa da birlikte birbirini tamamlar bir nitelik taşımaktadırlar (Bakan ve Doğan, 2013: 11). Bu bölümde liderlik kuramlarından “Büyük Adam Kuramı, Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramları ve Modern Liderlik Kuramları” üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Büyük Adam Kuramı

“Büyük Adam Kuramı” ifade edilmesi çok zor olan liderliği tanımlama ümidiyle gündeme gelmiş bir kuramdır. Kuram ile ilgili fikir birliği olmadığı için liderlerin izleyenlerinden farklı olduğu ve liderliğin bir kader ve doğuştan gelen özellikler ile ilgili olduğu üzerine yoğunlaşmıştır (Cawthon, 1996: 1). Büyük Adam Kuramı ile ilgili ilk çalışmalar Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır (Erçetin, 2000: 27). Bu kuram kapsamında Carlyle’a göre lider “güçlü ve kahraman kişi” olarak tanımlanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 297). Davranış bilimlerinin yükselişi ile Büyük Adam Kuramı gözden düşmüştür (Cawthon, 1996: 1). Büyük Adam Kuramı 1920’li yılların başından itibaren yerini liderlikte Özellikler Kuramı’na bırakmıştır (Akiş, 2004: 16).

1.2.2.Özellikler Kuramı

Büyük Adam Kuramı'nın ardından gelişen liderlikte Özellikler Kuramı, liderin sahip olduğu belli kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kuram lider ve lider olmayan birey arasında farklı özelliklerin olduğunu tartışmaya açmıştır (Hernandez ve diğerleri, 2011: 1169). Bu özellikler, fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişilikle ilgili nitelikler ve sosyo-ekonomik nitelikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Fiziksel nitelikler cinsiyet, boy, yaş, dış görünüş gibi niteliklerdir. Zihinsel nitelikler doğru karar verme, derin bilgi, zeka, teknik bilgi, ileriye görebilme yeteneği ve becerikliliğe sahip olma gibi niteliklerdir (Güney, 2012: 365-367). Kişilik ile ilgili nitelikler "kişilikte beş büyük faktör" çerçevesinin uygulanması yoluyla sistematik bir şekilde incelenen liderlik nitelikleridir (Hernandez ve diğerleri, 2011: 1169). Kişilikte beş büyük faktör "dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal kararlılık ve açıklık" olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 139; Ünsal, 2010: 161). Sosyo-ekonomik nitelikler ise prestij, öğrenim gibi niteliklerdir (Güney, 2012: 369). Özellikler Kuramı'nın liderlik sürecini açıklamakta eksik kalması üzerine, çalışmalar Davranışsal Liderlik Kuramları üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2013: 577).

1.2.3.Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal Liderlik Kuramları'nın ana düşüncesi, lideri başarılı ve etkin yapan unsurların, liderlik yaptığı süreç içerisinde sergilediği davranışları üzerinedir (Tutar, 2013: 240). Davranışsal Liderlik Kuramları "Iowa Üniversitesi Çalışmaları (Lewin ve Lippith, 1938; Lewin ve diğerleri, 1939), Ohio State Üniversitesi Çalışmaları (Stogdill, 1948; Fleishman ve diğerleri, 1955; Schriesheim ve Kerr, 1974), Michigan Üniversitesi Çalışması (Likert, 1947), Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Blake ve Mouton, 1964), McGregor X ve Y Kuramları (McGregor, 1960, 1988), Likert'in Sistem 4 Modeli (Likert, 1961, 1967) ile Tannenbaum ve Schmidt'in Modeli (Tannenbaum ve Schmidt, 1958)" başlıklarından oluşmaktadır. Bir sonraki kuram Durumsal Liderlik Kuramı'dır.

1.2.4.Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık Liderlik Kuramı'na göre, lider koşulların uygun olma durumuna göre ortaya çıkmaktadır. Liderin etkililiği ve verimliliği liderin örgüt içinde bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı durumlara bağlı olmaktadır (Tutar, 2013: 240). Durumsal Liderlik Kuramları "Fiedler'in Durumsallık Kuramı (Fiedler, 1967),

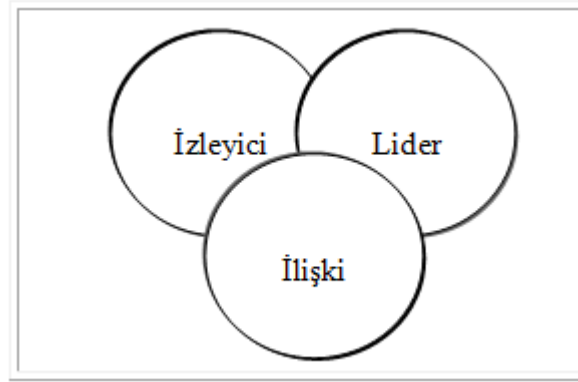
House'un Yol-Amaç Kuramı (House, 1971, 1977, 1996; House ve Dessler, 1974), Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı (Hersey ve Blanchard, 1974), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Reddin, 1967, 1970, 1977, 1979) ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı (Vroom ve Yetton, 1973; Vroom, 1976, 1978)" başlıklarından oluşmaktadır. Araştırmacılar daha sonra Modern Liderlik Kuramı üzerine yoğunlaşmışlardır.

1.2.5.Modern Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları yüzyıllık tarihsel bir gelişim süreci içerisindedir. Bu süreç günümüzde devam etmekte ve önemini korumaktadır. Liderin ve liderlik sürecinin ne olduğunun daha net anlaşılması için çalışmalar devam etmektedir. Bu bölümde günümüzde önemli olduğu düşünülen Modern Liderlik Kuramları'ndan lider-üye etkileşimi, karizmatik lider, dönüştürücü lider, hizmetkar lider, otantik lider, mentörlük ve koçluk üzerinde durulacaktır.

1.2.5.1.Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşiminin (LMX) temeli Sosyal Değişim Kuramı'na dayanmaktadır. Sosyal Değişim Kuramı'na göre, her iki tarafta da diğer taraf için değerli olarak görülen bir şey sunmalı ve her iki tarafta ilişkinin adil ve eşit olduğuna inanmalıdır (Wayne ve diğerleri, 1997: 83). Lider-üye etkileşimi liderler ve izleyicilerinin liderlik ilişkileri (ortaklıklar) geliştirebildikleri ve geliştirdikleri bu ilişkilerde her iki tarafın da birçok faydaya erişebildikleri zaman oluşan etkili liderlik sürecini ifade etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Lider-üye etkileşiminde lider, izleyicilerini "grup içinde" ve "grup dışında" olarak kategorize etmektedir. Bu ilişkide lider kendine yakın olanları ödüllendirirken, diğerlerini cezalandırmakta ya da nötr davranmaktadır. İlişkinin sağlam temellerde kurulabilmesi için hem liderin hem de izleyicilerin ilişkiye yatırım yapması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 386). Lider-üye etkileşiminde "lider-üye uyumunun" önemli olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 1.1. Liderin Etki Alanları

Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995: 222.

1.2.5.2. Karizmatik Lider

Karizma kavramının teorik olarak yönetim ve örgüt literatüründe önemini ifade eden ilk düşünür Bürokrasi Modeli'nin kurucusu olan Max Weber (1947)'dir (Bass, 1999b: 542; House, 1999: 563; Awamleh, 2003: 27). Weber kavramı geleneksel yetki, karizmatik yetki ve yasal-ussal yetki şeklinde "Yetki Yapısı Kuramı" başlığı altında incelemiştir (Baransel, 1979: 168). Daha sonra karizma kavramı House (1977), Bass (1985a, 1985b), Conger ve Kanungo (1987), Shamir (1991) gibi düşünürler tarafından liderlik literatüründe ele alınmış ve geliştirilmiştir.

Weber'e göre karizma kavramı, liderin kutsallık ve kahramanlık gibi üstün niteliklerine dayanmaktadır (Baransel, 1979: 168). House (1977)'a göre karizmatik lider, çekici vizyonu açıkça ifade edebilen, rol model almaya değer bulunan kişiyi tanımlamaktadır. Karizma kavramı ile özdeşleştirilen lider, yapılan herhangi bir işin düşünsel yönünü izleyicisi ile paylaşmakta, kendine güvenmekte, kolektif bir çalışma tarzına vurgu yapmakta ve sonuç olarak yüksek performans beklentilerine sahip olmaktadır (Yukl, 1999: 293). Conger ve Kanungo (1987: 641)'ya göre karizmatik lider, yenilikçi bir stratejik vizyonu düzgün bir şekilde ifade edebilen, izleyicisinin gereksinimlerine karşı duyarlılık gösteren, sıradışı davranışlar sergileyen, bireysel risk alabilen ve çevresine karşı duyarlılık gösteren (kısıtlamalar, fırsatlar ve tehditlere karşı öngörüsü olan) bireyi tanımlamaktadır. Conger ve Kanungo (1987: 641) karizmatik liderlik davranışları ile karizmatik olmayan liderlik davranışlarının karşılaştırmasını aşağıdaki Tablo 1.3. ile açıklamışlardır.

Tablo 1.3. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Davranışları

	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Mevcut Durum	Temelde mevcut durumu kabul eder ve durumu muhafaza etmeye çalışır.	Temelde mevcut duruma karşıdır ve durumu değiştirmeye çalışır
Gelecek Hedefi	Hedefi mevcut durumla uyumludur.	Mevcut durumdan farklı ideal bir vizyonu vardır
Çekicilik	Paylaşımçı bakış açısı onun çekici olmasını sağlar.	Paylaşımçı bakış açıcı ve ideal vizyonu ile tanımlanır, bu durum onu rol model almaya değer bir kahraman yapar
Güvenilirlik	İkna etme gereksinimi duymaz.	Bireysel risk alır ve sorumluluk üstlenir.
Uzmanlık	Mevcut düzen çerçevesinde ve geleneksel kaynaklarla hedefe ulaşma çabası içerisindedir	Mevcut düzenin dışında ve geleneksel olmayan kaynaklarla hedefe ulaşma çabası içerisindedir.
Davranış	Geleneksel ve mevcut normlara uyma davranışı gösterir.	Geleneksel değildir ve mevcut normlara karşı davranış gösterir.
Çevreye Duyarlılık	Mevcut durumu koruma çabası içerisinde olduğundan çevreye karşı duyarlı değildir.	Mevcut durumu değiştirme çabası içerisinde olduğundan çevreye karşı duyarlıdır.
İfade Tarzı	Hedefleri ifade etme ve motive etme konusunda zayıftır	Gelecek vizyonu ifade etme ve motive etme konusunda güçlüdür.
Gücün Kaynağı	Pozisyon gücü ve kişisel güç (Uzmanlık ve ödüllendirmeye dayalı)	Kişisel güç (Uzmanlık, hayranlık ve saygıya dayalı)
Lider-izleyici ilişkisi	Eşitlikçidir (Egalitarian). Konsensüs (uzlaşma) arayışı içerisinde olmasına rağmen emir verir. İzleyenlere görüşlerini emir şeklinde ifade eder ve sürükleyicidir	Seçkindir (Elitist). Girişimci ve örnektir. İzleyenleri savunduğu radikal değişiklikleri gerçekleştirmek için dönüştürür.

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1987: 641.

1.2.5.3. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Downton tarafından 1973 yılında ileri sürülmüştür. Daha sonra 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderliğin önemi vurgulanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere ikiye ayırmıştır (Burns, 1978: 5; Conger ve Kanungo 1998: 10; Parrott, 2000: 64; Bass, 1999a: 9; Bass ve Riggio, 2006: 3). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını Burns (1978)'tan sonra Bass

(1985b) ele almış ve geliştirmiştir. Dönüşümcü liderlik izleyenlerin tutum ve davranışlarında bir takım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin vd. 2012: 14).

1.2.5.4.Hizmetkar Lider

Hizmetkar liderlik ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından “The Servant As Leader” başlıklı çalışmada ortaya atılmıştır. Greenleaf (1970)’a göre öncelikle bu liderlik adından da anlaşılacağı üzere hizmet etmek amaçlıdır ve hizmet etmek isteyen bireyin doğal duygularında bunu hissetmesi ile başlayan liderlik tarzıdır. İkinci olarak bireyin liderlik etmek isteği ile bilinçli bir şekilde yaptığı seçimdir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 57). Hizmetkar liderlik kuramı, “Dönüşümcü Liderlik Kuramı”nın bir uzantısıdır (Bass, 2000: 33) ve bu liderliği “öncelikle liderin izleyicilerine, ikinci olarak örgüte odaklanan liderlik davranışı olarak tanımlamaktadır” (Aslan ve Özata, 2011: 141). Hizmetkar liderin “öngörü sahibi olma, dinleme, izleyenlerin gelişimine bağlılık, kavramsallaştırmak, ikna etme gücü, farkında olmak, yönetici, topluluklar inşa etme, iyileştirme ve empati gibi özellikleri söz konusudur (Smith, 2005: 5; Kahveci ve Aypay, 2012: 20; Bakan ve Doğan, 2013: 51-54).

1.2.5.5.Otantik Lider

Otantik liderlik; karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik kuramlarının pozitif yönlerinin temelinde yer alan “kök” bir liderlik tarzıdır (Kutunis ve Ulu, 2013: 93). Otantiklik kelimesinin etimolojik kökeni “authento” kelimesinde yatmaktadır ve “tamamıyla güce sahip olma” ya da “kendi alanında ustalığı” ifade etmektedir (Bozkurt, 2014: 475). Avolio ve arkadaşlarına (2004b) göre otantik lider, kendi düşünce ve davranışlarını açıklayabilen, izleyenleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisini ve izleyenlerinin değerlerini ve güçlü yanlarını bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan liderlik tarzıdır (Vatansever, 2014: 304). Otantik liderlik öz-farkındalık, değerler, motivasyon, takım desteği ve bütüncül yaşam şeklinde beş boyutta ele alınmaktadır (George ve Sims, 2007: 66). En yaygın kullanımları otantik liderlik boyutları öz-farkındalık, karar almada dengeli yaklaşım, ilişkilerde açıklık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört boyutta toplanmaktadır (Yıldız, 2014: 315; Yılmaz vd. 2013: 18; Men ve Stack, 2014: 304).

1.2.5.6.Mentörlük-Koçluk

Mentörlük kavramı Bandura (1993) tarafından ortaya konulmuş “Sosyal Öğrenme Kuramı”na dayandırılmaktadır. Sosyal Öğrenme Kuramı’na göre, bireyin davranış kalıpları kazanması ve görevleri başarıyla yerine getirmesi için başkalarının davranışlarını doğrudan ya da dolaylı bir şekilde gözlemlemesi gerekir (Bandura, 1993: 118). Mentörlük genel anlamda, bir bireyin bilgi ve deneyimini paylaşarak diğerinin gelişimine destek olmayı amaçlayan insan odaklı bir modeldir (Kuzu ve diğerleri, 2012: 174). Wai ve Packard (2003: 53) mentörlüğü, genç ve deneyimsiz işgörenin ya da örgüte yeni katılan bireyin kariyerinin geliştirilmesi amacıyla örgütte ileri düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip üst düzey bir yönetici tarafından yardım ve destek sağlanması süreci olarak tanımlamaktadırlar. Mentörlük, çalışanın sosyalleşmesi, eğitimi, bireysel ve mesleki gelişim sürecini kapsamaktadır. Koçluk, ast-üst ilişkisi sınırında, belirlenmiş görev ve yetkinliklerde, iş performansında gerçekleşecek iyileştirme sürecini kapsamaktadır (Baltaş, 2012: 188).

Mentör, koçluk kavramı ile karıştırılan bir kavramdır ve bu iki kavramı kesin bir çizgi ile birbirinden ayırmak zordur. Mentörlüğün amacı, uzun vadeli ve geleceğe uzanan, kariyer yaşamının bütününe, temel ilkelere ve değerlere, normlar ve davranış biçimlerine yöneliktir. Koç, bireye özgür bir bakış açısı getirirken, mentör kariyer ve işle ilgili bilgi birikimi getirir. Koç, çoğunlukla bireyin bağlı çalıştığı yöneticisidir. Mentörün birey ile doğrudan iş ilişkisi olmayabilir, aralarındaki ilişki güven ve saygıya dayanır. Koç çağdaş yönetici rolünün doğal boyutudur. Mentör, deneyim aktarır ve yol gösterir. Mentörlük ve koçluk arasındaki temel farklılık mentörlüğün kariyerle ilgili, koçluğun ise işle ilgili olmasıdır (Baltaş, 2012: 188). Çalışmada bu bölüme kadar Liderlik Kuramları ve içerisinde yer alan Modern Liderlik Kuramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde Modern Liderlik Kuramları içerisinde yer alan dönüşümcü liderlik davranışları ve genellikle dönüşümcü liderlik davranışları ile birlikte çalışılan etkileşimci liderlik davranışları üzerinde durulacaktır.

1.3.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Yeni yüzyılda küresel örgütlerin çoğalması ve çeşitlenmesi, işgörenlerde görülen çok kültürlülük, bilgi toplumuna geçiş gibi yeni dünya koşulları liderleri yeni bilgi, beceri ve tutumlarla izleyenlerini etkileyebilmeleri yönünde değişime zorlamaktadır.

Artık örgütlerde farklı değerler ve farklı özelliklerde yönetmeyi bilen, farklı bakış açılarına sahip, değişime açık olan liderlere gereksinim duyulmaktadır (Barutçugil, 2014: 44). Dünyadaki makro değişim ve dönüşümler, yönetim ve liderlik konularında değişim ve dönüşüme neden olmaktadır (Akdemir, 2008: 97). Bu çalışmada liderlik kuramlarından günümüz örgütleri için önem arz ettiği düşünülen dönüşümcü liderlik ve genellikle dönüşümcü liderlik ile birlikte çalışılan etkileşimci liderlik konularına odaklanılmıştır.

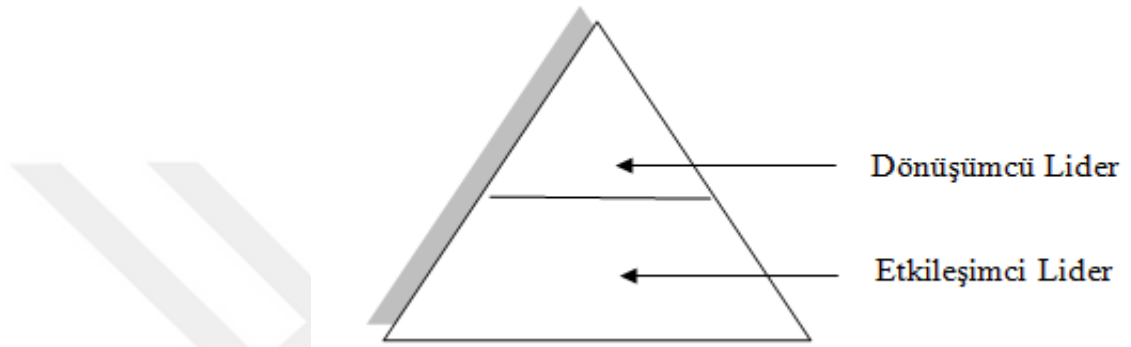
1.3.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kuramı son 20 yılda liderlik araştırmalarında merkezi bir yer alan yeni liderlik kuramlarının önemli bir temsilcisi olarak kabul edilmektedir (Dvir ve diğerleri, 2002: 735). Bu liderlik tarzı yerli literatürde “dönüştürücü” (Özalp ve Öcal, 2000; Gümüşlüoğlu, 2005; Doğan ve Şahin, 2009; Kaygın ve Güllüce, 2012), “dönüşümsel” (Kirel, 2001; Demir ve Okan, 2008; Çetin ve diğerleri, 2012) ve “dönüşümcü” (Çakar ve Arbak, 2003; Yavuz, 2009; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Erkuş ve Günlü, 2008; Şen ve Yaşlıoğlu, 2010; Avcı ve Turunç, 2012; Akbolat ve diğerleri, 2013; Akyol ve diğerleri, 2013) şeklinde kullanılmaktadır. Bu çalışmada “transformational” kelimesinin literatürde en sık kullanılan çevirisi olan “dönüşümcü” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez J. V. Downton tarafından (1973) “İsyan Liderliği: Devrim Sürecinde Bağlılık ve Karizma” (Rebel Leadership: Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process) başlıklı çalışmada ileri sürülmüştür. Siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderliğin önemi vurgulanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere ikiye ayırmıştır (Burns, 1978: 5; Parrott, 2000: 64; Bass, 1999a: 9; Bass ve Riggio, 2006: 3). Etkileşimci liderlik işe-göreve yönelik liderlik tarzını ifade ederken, dönüşümcü liderlik yol gösterici, katılımcı ya da vizyoner liderlik tarzını ifade etmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 4-5).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği kavramsallaştıran Burns (1978), bu kavramları Maslow (1954)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinde açıklamaya çalışmıştır (Burns, 1978: 66; Bass, 1996: 13). Burns'e göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamakları olan fizyolojik, güvenlik ve aidiyet gereksinimleri etkileşimci liderliği karşılamaktadır. Hiyerarşinin üst basamakları olan saygınlık ve kendini gerçekleştirme

dönüşümcü liderlerin ve izleyenlerin gereksinim portföylerini karşıladığı basamaklardır (Dvir ve diğerleri, 2002: 736; Bass, 1995: 475; Bass, 1997a: 133; Bass, 1999a: 12). Bass (1995: 475)'a göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilerlemek görüldüğü gibi kolay olmamaktadır. Bu hiyerarşide ilerlemek kolay olmamasına rağmen, Bass dönüşümcü liderliğin Maslow'un hiyerarşisinin kendini gerçekleştirme basamağının ötesinde bir yerde de olabileceğini ifade etmektedir.

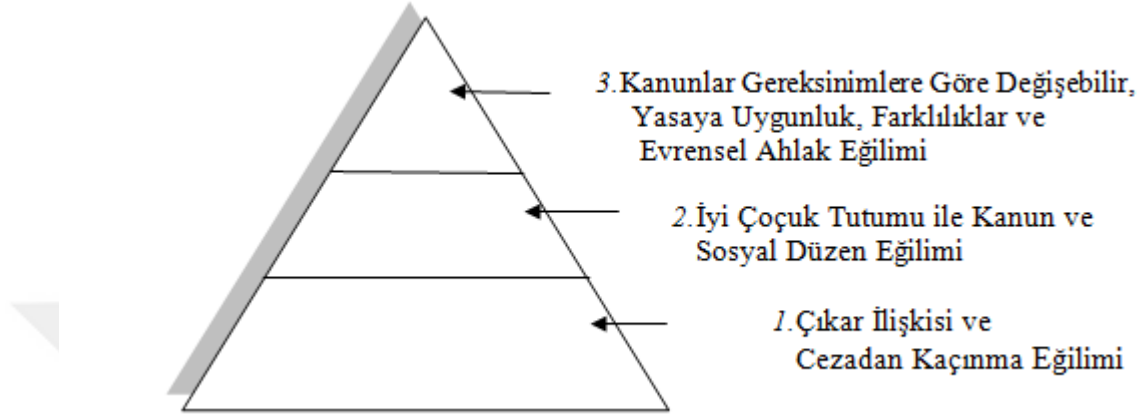


Şekil 1.2. Maslow'un Hiyerarşisi

Kaynak: Celep, 2004: 60.

Dönüşümcü liderlik için olgun ahlaki gelişmişlik gerekmektedir (Bass, 1995: 474). Burns (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderliği Kohlberg's (1973, 1981)'in "Ahlaki Gelişim Kuramı"na da (moral development theory) dayandırmaktadır (Burns, 1978: 62; Dvir ve diğerleri, 2002: 736). Ahlaki Gelişim Kuramı gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası diye üçe ayrılmaktadır. "1.Gelenek öncesi" bölge itaat, ödül-ceza ve adil bir mübadele (alışveriş) sürecine dayanmaktadır (Kohlberg ve Hersh, 1977: 54). Bu bölge otokratik ya da zorlayıcı lideri, yol-amaç kuramını ve etkileşimci lideri ifade etmektedir (Graham, 1995: 48). "2.Geleneksel" evrede bireylerarası uyum ve kanun (yasa)-sosyal düzen yönelimi gibi otoriteye doğru bir eğilim söz konusudur (Kohlberg ve Hersh, 1977: 55). Bireyler arasında rol yükümlülükleri uygun görülmektedir ve lider ile ilişkiler kişisel olabilmektedir. Bu kısım lider-üye etkileşimini ve kurumsal liderliği ifade etmektedir (Graham, 1995: 48). "3.Gelenek sonrası" bölgede ise sosyal sözleşme yani bireysel haklar, demokrasi, bireysel değerler gibi bireysel farklılıkların olduğu ve evrensel ahlak ilkelerinin var olduğu bölgedir (Kohlberg ve Hersh, 1977: 55). Bu kısım dönüşümcü liderliği ifade etmektedir

(Graham, 1995: 48). Dönüşümcü lider izleyenlerin inanç, değer ve gereksinimlerini değiştirme temeline dayanmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2005: 10). Sonuç olarak bu bölgede lider, ahlaki gelişimin bir belirtisi olan örgütün ahlaki değerlerini izleyenlerin içselleştirmesi için çalışmaktadır (Graham, 1995: 48).

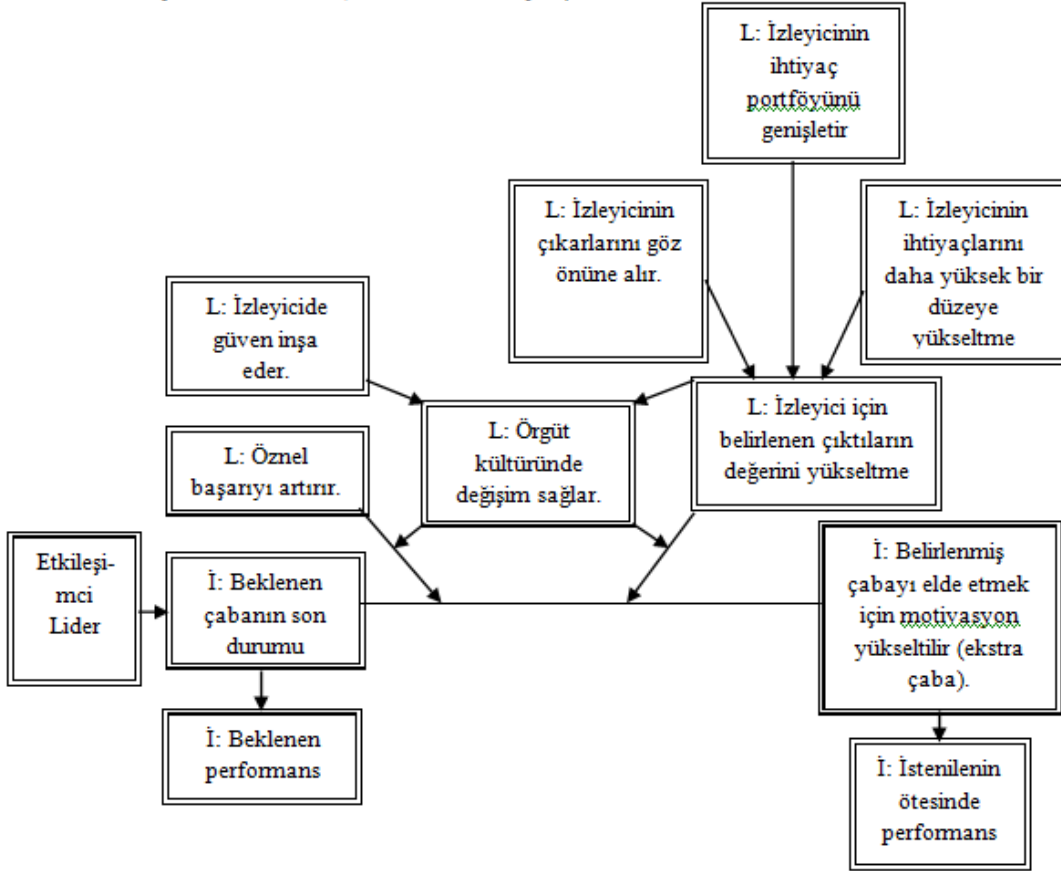


Şekil 1.3. Kohlberg's Ahlaki Gelişim Aşamaları

Kaynak: Kohlberg ve Hersh 1977: 54; Klikauer, 2011: 37 (Kohlberg ve Hersh, 1977 ve Klikauer, 2011'den uyarlanmıştır).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını Burns (1978)'den sonra Bass (1985a; 1985b, 1990a, 1990b, 1995, 1997a, 1997b) ele almış ve geliştirmiştir. Bu kavramlar, liderler ve örgüt içinde onların izleyenleri arasında yoğunlaşmaktadır. Bass (1985, 1990a, 1990b, 1995, 1997a, 1997b)'tan sonra dönüşümcü liderlik kavramını ele alan diğer önde gelen araştırmacılar Conger (1999), Yukl (1999), Dvir ve arkadaşları (2002) ve Podsakoff ve arkadaşları (1990, 1996, 2000) olarak sayılabilir. Literatürde yer alan dönüşümcü liderlik çalışmalarının büyük çoğunluğu Bass (1985a)'ın dönüşümcü liderliğidir. Bass (1985a: 32) dönüşümcü liderliği Şekil 1.4. üzerinde açıklamaya çalışmıştır.

Dönüşümcü Liderlik (L: Lider, İ: İzleyici)



Şekil 1.4. Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Bass, 1985a: 32.

Şekil 1.4.'te görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik, izleyenlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, izleyicisine güven vererek değişimi sağlayan kişiyi ifade etmektedir (Bass, 1985a: 32). Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin boyutlarının Bass tarafından nasıl oluşturulduğu, boyutların neler olduğu ve boyutların açıklamaları üzerinde durulacaktır.

1.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları

Bass (1985a, 1985b, 1981) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik hakkında “gözlem, görüşme, ideal lider tanımlamaları ve faktör analizi” aracılığı ile derinlemesine araştırmalar yapmış (Waldman ve diğerleri, 1987: 180) ve bu araştırmalar sonucunda Avolio ve Bass (1995) Çok Faktörlü Liderlik Modelini (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) ortaya koymuşlardır. Bu modelde dönüşümcü liderlik boyutları

“karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi” olarak belirlenmiştir (Bass vd. 1987: 79; Bass vd. 2003: 208; Bass, 1990a: 22; Bass ve Avolio, 1993: 112; Bass, 1997a: 133; Bass ve Steidlmeier 1999: 184; Yukl, 1999: 286). Bazı çalışmaların dönüşümcü liderliği “karizma, entelektül uyarım ve bireysel ilgi” gibi üç boyutta ele aldığı da görülmektedir (Berson ve Avolio, 2004). Bu bölümde dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarının açıklamaları üzerinde durulacaktır.

1.3.1.1.1.Karizma

Sosyologlar, siyasi tarihçiler, siyasal bilimcilerinde yaygın olarak kabul ettiği gibi “karizma” kavramı 1947 yılında Weber tarafından ileri sürülmüştür (Fiol vd. 1999: 450). Willner’s 1968 yılındaki “Karizmatik Politik Liderlik” (Charismatic Political Leadership), House’un “1976’da Karizmatik Liderlik Teorisi” (A 1976 Theory of Charismatic Leadership) başlıklı çalışmaları karizma ile ilgili önemli kaynaklar olarak literatürde yerini almaktadır (Bass, 1995: 468). İlerleyen çalışmalarda “karizma” kavramı Burns, Bass, Conger ve Kanungo gibi bazı bilim adamları tarafından tekrar ele alınarak karizma algısını ölçen araştırmalar yapılmıştır (Fiol vd. 1999: 450).

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, liderin izleyenleri tarafından rol model alınmasını ifade etmektedir (Bass ve diğerleri, 2003: 208). İzleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirerek (Bass, 1997b: 21) kendilerinin liderleri ile birlikte anılmasını istemektedirler (Bass ve Avolio, 1994: 3). Liderler izleyenlerinde vizyon ve misyon duygusu oluşturmaktadırlar. Bu liderler kendine güvenen, kararlı, inatçı, işinde son derece uzman ve risk almaya meyillidirler (Bass, 1997b: 21-22). İzleyenler bu liderlere karşı saygı duymakta (Yukl, 1999: 293), hayran olmakta ve onlara güvenmektedirler (Bass ve diğerleri, 2003: 208). Bu liderler ahlaki ve etik davranışları önemsemekte ve doğru olanı yapmaya çalışmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1994: 3). Rowold ve Heitnitz (2007: 123) idealleştirilmiş etkiyi “atfedilen (attributed) ve davranış (behavior)” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Atfedilen etkide izleyen, liderine karşı hayranlık, saygı ve gurur duymaktadır. Davranışsal etkide lider, davranışları ile izleyenleri etkilemekte ve rol model oluşturmaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik ile aynı kavram olup olmadığına dair tartışmalar vardır. Karizmatik lider, izleyicilerden kendi görüşlerini benimsemesini ister, ancak izleyenlerinin ilerlemesini istemez. Dönüşümcü lider,

izleyicilerinin görüşlerini önemser ve liderin görüşlerini sorgulamalarını ister. Ayrıca izleyenlerinin ilerlemesi ve gelişmesi için çaba sarf eder (Robbins ve Jugge, 2013: 393). Bu sebeple dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten daha geniş bir bakış açısına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.1.1.2. İlham Verme

Karizma ya da idealleştirilmiş etki ile aynı olmamakla birlikte son derece ilişkilidir (Bass, 1997b: 21). Bu boyut liderin örgütün amaçlarına ulaşması için izleyenini örgütün vizyonu ve grup ruhu ile özdeşleştirilmesi sürecidir (Simola ve diğerleri, 2009: 180). Liderler basit bir dil, sembol ve görüntüler yardımı ile izleyenlerin vizyon ve problemleri anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bass, 1997b: 21). Diğer bir ifade ile liderlerin izleyicilerinin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri ve işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için onlara destek vererek izleyicilerini motive etme sürecidir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Liderler izleyenlerinin zorlu işlere meydan okumaları ve işleri anlamaları için onların etrafından onları motive etmenin yollarını aramaktadırlar. Bireysel ve grup ruhunu aşlamaktadırlar. Coşku ve iyimserlik duygularını ortaya çıkartmaktadırlar. Lider izleyenleri ile birlikte hayalini kurdukları gelecekleri için cesaret vermektedir (Bass vd. 2003: 208). Gelecekte ilgi çekebilecek öngörülerini izleyenleri ile paylaşmakta ve bu sürece onları dahil etmektedirler. Lider izleyicilerinden beklentilerini açıkça dile getirmekte aynı zamanda paylaşılan vizyon ve amaca bağlılık göstermelerini istemekte ve bu duyguyu oluşturmaya çalışmaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 3). Dönüşümcü liderliğin bir sonraki boyutu “entelektüel uyarım”dır.

1.3.1.1.3. Entelektüel Uyarım

Liderlerin izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve ortaya çıkardıkları bilgi ve yetenekleri etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşullar yaratmaları açısından önemli bir boyuttur (Özalp ve Öcal 2000: 216). Lider, eski yaklaşımlara yeni yollar arayarak, problemleri yeniden ele alarak ve varsayımları sorgulayarak izleyenlerini yaratıcı ve yenilikçi bakış açısına teşvik etmektedir. Özellikle izleyende yaratıcı davranışı teşvik etmek bu boyut için önemlidir. İzleyenlerin hataları hiçbir zaman tek taraflı eleştirilmez. İzleyenler yeni yaklaşımları denemeye

cesaretlendirmekte ve fikirler liderin fikirlerinden farklı olsa da eleştirilmemektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Dönüşümcü liderliğin son boyutu “bireysel ilgi”dir.

1.3.1.1.4. Bireysel İlgi

Bu boyut koçluk ve mentörlük yaparak, her bireyin ayrı ayrı destekleyici ve geliştirici davranışlar sergilenmesini ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3; Bass ve diğerleri, 2003: 208). Destekleyici davranış, izleyene karşı arkadaşça yaklaşmak, düşünceli ve yardımsever davranıp gerektiğinde takdir etmeyi içermektedir (Bass, 1995: 473). Geliştirici davranış, esas dönüşümcü davranıştır çünkü izleyenin içindeki yetenek ve özgüvenini ortaya çıkarıp yükselmesine olanak sağlamaktadır (Yukl, 1999: 287). Avolio ve Bass (1995: 202)’a göre izleyenleri ile bireysel olarak ilgilenen lider aynı zamanda onların duygularında dönüşüm sağlamaktadır. Bass (1995: 476)’a göre bu boyut çok önemlidir, çünkü lider izleyenlerin gelişimi üzerine odaklanmakta ve izleyenleri kendi öz çıkarlarının ötesine geçirebilmektedir.

Bass ve Avolio (1994: 3-4)’da, bireysel ilgi boyutunu şu şekilde açıklamışlardır: “Yeni öğrenme fırsatları destekleyici bir iklim ile birlikte yaratılmaktadır. İhtiyaç ve arzu yönünden bireysel farklılıklar bilinmekte ve saygı gösterilmektedir. Liderin davranışları bireysel farklılıkları kabul etme yönünden örnek teşkil etmektedir. Örneğin, bazı izleyenler daha cesaretli, daha özerk olabilirken bazıları daha sıkı standartları ve daha katı yapıyı tercih etmektedir. Lider iletişimde iki yönlü iletişimi teşvik etmektedir. Ancak bazen etrafındaki yönetim sadece çalışma alanında iletişim konusunda deneyimli olabilir. Liderin izleyicileri ile iletişimi kişiseldir. Örneğin, lider sadece herhangi bir izleyen olarak değil bir bütün olarak bireyi hatırlamaktadır. Lider izleyenleri etkin bir şekilde dinlemektedir. Lider izleyicilerinin gelişmesini göz önüne alarak görev vermektedir. Lider görev verdiği izleyicisinin ek olarak bir desteğe ve ilerlemesi konusunda değerlendirmeye ihtiyacı olup olmadığını izlemekte, ancak izleyicisine kontrol edildiğini hissettirmemektedir”.

Özetle dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan karizma boyutu lider ile izleyicilerinin özdeşleşmelerine ve liderlerine karşı yoğun duygular beslemelerine neden olacaktır. Her şeyden önce lider izleyeninde güven ve özgüven geliştirecektir. İlham verici boyut ile liderler izleyenlerinde ekstra çaba ile neyi gerçekleştirebilecekleri konusunda heyecan oluşturabilecek, harekete geçirecek ve ilham verecektir. Entelektüel

uyarım boyutunda liderler eski problemleri yeni ve yaratıcı yollarla ele alıp izleyenlerine yardım ederek izleyenlerinde bilinç oluşturabilecektir. Bireysel ilgi boyutunda, izleyenleri dönüştüren liderler de endişelerini paylaşacak, gelişim ihtiyacı ve bir birey olarak her muamelede bireysel olarak izleyenlerine dikkat edeceklerdir (Waldman ve diğerleri, 1987: 178-179). Dönüşümcü liderin önemli boyutları olan “karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi” sayesinde lider gelecekte gerçekleşmesini istediği yüksek öneme sahip olan hedeflerini gerçekleştirme fırsatına ulaşacaktır. Bir başka ifade ile liderin bu boyutları uygulamaya ve geliştirmeye yönelik çabaları izleyeninde güven oluşturacak ve mevcut hedefe yol açacaktır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin boyutlarının dört başlık altında incelendiği görülmektedir. Bir sonraki bölümde dönüşümcü liderliğin özellikleri üzerinde durulmaktadır.

1.3.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Önceki araştırmalar dönüşümcü liderlerin özellikle askeri örgütlerde önemli bir güç olarak göstermesine rağmen son çalışmalar dönüşümcü liderin her sektör ve her ortamda önemli olduğunu göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 3). Dönüşümcü liderler izleyenlerinin gelişimini bireyselleştiren ve gelecekteki kariyer gelişim yollarına rehberlik eden bir araç olarak performans değerlendirme sistemini kullanabilmektedirler. Bu liderler hem kısa hem de uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeyi amaçladıkları için izleyenlere sürekli koçluk etmek ve geri bildirim sağlamak için zaman ayırmaları gerekebilir. Aynı zamanda özel olarak izleyenlerin gelecekteki mesleki ve kariyer gelişimlerine yönelik dönüşümcü liderlik sağlayan düzenlemeler yapmaktadırlar (Waldman, 1987: 179).

Dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliği izleyenlerin moral ve motivasyonlarını artırma üzerine yoğunlaşmasıdır (Bass, 1999a: 9). Bass (1995: 468)’a göre izleyenlerinden beklentilerin üstüne çıkması için ekstra çaba, yaratıcılık ve üretkenliğe yol açacak davranışlarda bulunmaya sevk etmesi dönüşümcü liderin bir özelliğini oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderin bir diğer özelliği izleyenlerinden daha fazla bilgili ve deneyimli olmasına rağmen onlara eşit düzeyde davranmasıdır. Lider izleyenleri ile dürüst ve adil bir ilişki içinde olmakta ve aynı zamanda performansı yüksek düzeylere çekebilmektedir. İzleyenlerine tavsiyelerde bulunmakta, yardımcı ve destekçi olmakta,

tanınma ve dışa açılma konularında cesaretlendirmektedir. Liderin zekasına izleyenleri sonuna kadar güvenmektedir. Liderin diğer bir özelliği iyi bir dinleyici olmasıdır. Lider izleyenlerine özerklik vermekte ve özgüvenlerinin gelişimine yardımcı olmaktadır. Lider izleyenleri ile bilgi ve tecrübelerini paylaşmak istemektedir (Bass, 1995: 467-468).

Dönüşümcü liderler izleyicilerin, yöneticilerin, grubun ve örgütün amaç ve hedeflerini önemseyerek ve onları güçlendirerek izleyenlerin bireysel gereksinimlerine yanıt vererek izleyenlerin ilerlemesine ve gelişmesine yardımcı olma özelliğine sahiptir. Dönüşümcü liderlerin önemli bir özelliği izleyenlerinin beklenenin üzerinde performans göstermeleri aynı zamanda izleyenlerin gruba ve örgüte yüksek düzeyde bağlılık ve tatmin duygularına neden olmalarıdır. Ayrıca bu liderler izleyenlerini güçlendirmekte, bireysel ihtiyaçları ve kişisel gelişimleri ile ilgilenerek onların liderlik özelliklerini ortaya çıkarma çabası içindedirler (Bass ve Riggio, 2006: 3-4).

Bass ve Avolio (1994: 2-3) dönüşümcü liderin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Yeni bakış açılarıyla çalışmalarını değerlendirmeleri için grup üyeleri ve izleyenleri arasında merak uyandırmak,
- Grubun ve örgütün misyon ve vizyonunda farkındalık yaratmak,
- Yetenek ve potansiyel düzeyleri daha düşük grup üyelerini ve izleyenlerini geliştirmek,
- Grup üyeleri ve izleyenleri gruptan faydalanacak olanlara doğru kendi çıkarlarının ötesinde bakabilmeleri için motive etmektir.

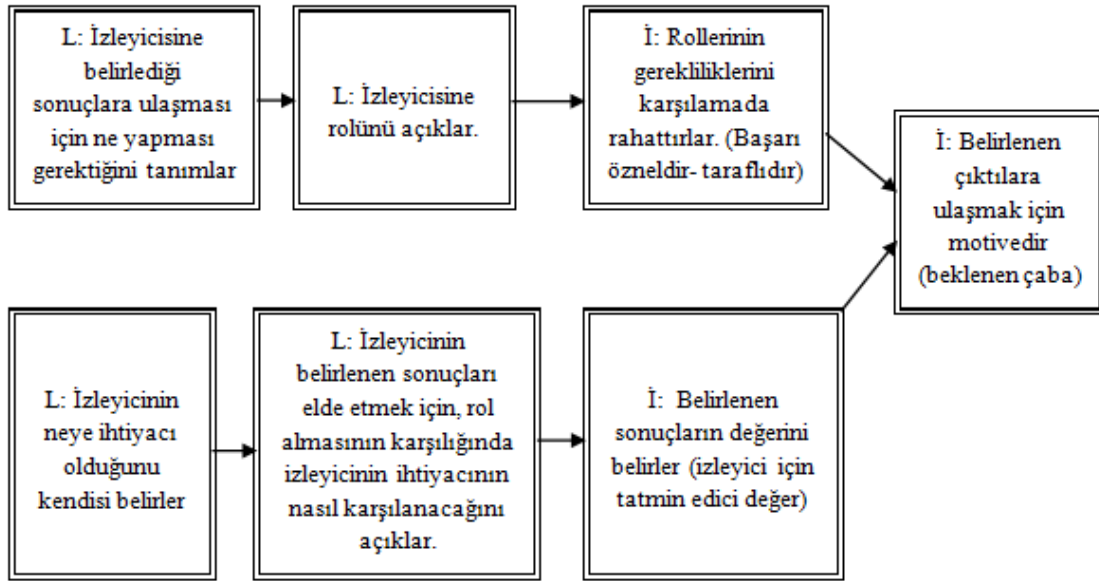
Özetle, dönüşümcü liderlerin mevcut performansı artırmaya yardımcı olma, izleyeninin pozitif yönde gelecekteki kariyer yollarını etkileme (Waldman, 1987: 179), problem çözme, vizyon belirleme ve yaratıcı düşünme yeteneği ile duygusal dayanıklılık, davranışsal tutarlılık, sabır gibi özellikleri vardır (Gümüşlüoğlu, 2005: 30). Dönüşümcü liderlik kavramının bütün bu özellikleri daha önceden bilinen birçok liderlik özelliklerini bir arada toplaması ile diğer liderlik kavramlarından farklılık göstermektedir (Celep, 2004: 81). Bir sonraki bölümde liderliğin bir diğer yönü olan “etkileşimci liderlik” üzerinde durulmaktadır.

1.3.2.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kuramı Burns (1978)'un kavramsallaştırdığı ve Bass (1985b)'ın geliştirdiği liderliğin bir diğer yönüdür. Bu liderlik tarzı yerli literatürde “sürdürümcü” (Şahin, 2004: 365; Erturgut, 2009: 181), “işlemci” (Vries, 2007: 234), “iş gördürücü” (Erben, 2014: 383; Türker, 2014: 795), “işlem bazlı” (Akiş, 2004: 38), “yönetmel” (Genç ve Halis, 2006: 51) ve “etkileşimci” (Çağlar, 2004: 101; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 220; Taşkıran, 2010: İşcan ve Kahya, 2014: 633) şeklinde kullanılmaktadır. Bu çalışmada “transactional” kelimesinin literatürde en sık kullanılan çevirisi olan “etkileşimci” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Etkileşimci liderlik kavramının kuramsal temelleri niçin ve ne zaman koşullu ödüllendirmeye gidileceğini açıklayan Robert J. House (1996)'un yol-amaç kuramında şekillenmektedir (Hater ve Bass, 1988: 695). Literatürde dönüşümcü liderlik kuramının kavramsallaşmasından önce etkileşimci liderlik davranışının temel boyutu olan “koşullu ödüllendirme”nin iyi bir liderlik tarzı olduğundan bahsedilmektedir (Bass ve diğerleri, 2003: 208). Etkileşimci liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012: 464). Etkileşimci liderlik kendi öz çıkarlarını karşılamak için lider ve izleyicisi arasındaki mübadele (değiş tokuş) ilişkisini içeren gelenekçi liderlik tarzıdır (Bass, 1999a: 10). Bu mübadele lider tarafından şartların belirlendiği ve izleyenlerin liderin şartlarını yerine getirdikleri zaman ödüllendirildikleri ya da cezalandırıldıkları sürece dayanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 3). Etkileşimci liderlik kavramı örgüt literatüründe “yöneticinin rolü” şeklinde ifade edilmektedir (Vries, 2007: 234). Bass (1985a: 30) etkileşimci liderliği Şekil 1.5. üzerinde açıklamaya çalışmıştır.

Etkileşimci Liderlik (L: Lider, İ: İzleyici)



Şekil 1.5. Etkileşimci Liderlik

Kaynak: Bass, 1985a: 30.

Şekil 1.5.'te görüldüğü gibi etkileşimci liderlik izleyicisine sadece ne yapması gerektiğini belirten, belirlenen çıktılara ulaşma çabası ve bireysel başarı beklentisi içerisinde olan liderlik tarzını ifade etmektedir (Bass, 1985a: 30).

1.3.2.1.Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları

Etkileşimci liderlik dönüşümcü liderlik gibi birkaç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar “koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim-aktif, istisnalarda yönetim-pasif ve tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire)” şeklinde ele alınmaktadır (Bass, 1990b: 22; Bass ve Avolio, 1994: 4; Bass, 1995: 472; Bass ve Steidlmeier 1999: 184; Yukl, 1999: 287; Jackson, 2008: 43). Bu bölümde etkileşimci liderliğin alt boyutlarının açıklamaları üzerinde durulacaktır.

1.3.2.1.1.Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme boyutunda, lider amaçların gerçekleşmesi için izleyenleri tarafından yapılması gereken, karar verilen ya da elde edilmek istenen şey ne ise onun üzerinden anlaşma yapmaktadır (Bass, 1997b: 21). Liderler izleyicilerine örgütün amaçlarına ulaşması konusunda gösterdikleri performansa karşılık maddi ve manevi

ödülleri vermektedir. İzleyiciler amaçlara ulaştıkları zaman bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Liderlerin izleyicilerden ne bekledikleri ve izleyicilerinde beklenen performansı karşıladıkları zaman ne alacakları açıkça bellidir (Avolio ve diğerleri, 1999: 444). Lider yapılması gereken ya da beklenen şeyi net bir şekilde izleyenlerin anlamasını sağlamaktadır. Lider ve izleyen övgü, kardan pay, prim, takdir gibi ödüllerle takas halindedirler (Bass, 1997b: 21-22). Koşullu ödüllendirme izleyenleri motive etmede, gelişme ve performans düzeylerini daha yükseğe çıkarmada dönüşümcü liderliğin dört boyutu kadar olmasa da makul bir şekilde etkili bulunmuştur. Bu yöntemle lider anlaşmada ne yapılması gerektiğini kararlaştırmakta ve izleyenlere alacakları ödülleri vaat eder veya görevi tatmin edici yapan izleyenlerini ödüllendirmektedir. Özetle, izleyicilerin performansındaki yeterliliğe bağlı olarak izleyenin ödüllendirildiği (övgü, terfi, maaş vb.) veya cezalandırıldığı (kızma, terfi edememe, maaştan kesinti vb.) boyuttur (Bass ve Avolio, 1994: 4). Etkileşimci liderliğin bir sonraki boyutu “istisnalarda yönetim-aktif”tir.

1.3.2.1.2.İstisnalarda Yönetim-Aktif

İstisnalarda yönetim “aktif ve pasif” liderlik şeklinde uygulanmaktadır. Lider aktif olduğu zaman hata ya da başarısızlık tespit ettiğinde anında düzeltici önlem almaktadır (Bass, 1997b: 21). İzleyenin mevcut performans düzeyini koruması üzerine odaklanmaktadır (Avolio ve diğerleri, 1999: 445). Lider, örgüt içerisinde izleyicilerinin davranışlarını proaktif bir yaklaşımla izlemekte (Demir ve Okan, 2008: 76), herhangi bir hata, standartlarda sapma meydana geldiğinde, izleyicisinin görevini yanlış yaptığında gerekli düzeltici önlemler almak için aktif bir şekilde düzeltme çabası içerisindedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Örneğin bir alışveriş merkezinde lider, alışverişlerde müşteriden gelebilecek olası şikayetlere anında müdahale etme, boş rafları doldurma konusunda izin verme, ürünleri denerken anında alıcı hatalarını düzeltme gibi konularda proaktif bir yaklaşım içerisindedir. Örgütün içinde ya da dışında yatay ve dikey geri bildirim sağlamaktadır (Bass, 1997b: 27). Kısaca bu boyutta lider hata meydana gelmeden önce önleme çabası içerisindedir (Cemaloğlu, 2007a: 170). Etkileşimci liderliğin bir sonraki boyutu “istisnalarda yönetim-pasif”tir.

1.3.2.1.3.İstisnalarda Yönetim-Pasif

İstisnalarda yönetim-pasif sapmalar, hatalar için pasif bir şekilde bekleyen ve hatalar meydana geldikten çok sonra düzeltici önlemler almaya çalışan lideri ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Eğer lider pasif ise düzeltici herhangi bir işlem yapmadan önce hata ve sapmaların meydana gelmesini beklemektedir (Bass, 1997b: 21). Lider, işgörenin performansında olumsuz yönde bir değişme meydana geldiğinde arzulanan hedeflere ulaşamadığında müdahale etmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 135). Lider problemler ciddi bir boyut aldıktan sonra önlem almakta ve o zamana kadar herhangi bir karar almaktan kaçınmaktadır (Avolio ve diğerleri, 1999: 445). Etkileşimci liderliğin son boyutu “tam serbestlik tanıyan liderlik”tir.

1.3.2.1.4.Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu boyut araştırmalara göre neredeyse en etkisiz ve en durgun liderlik boyutudur. Laissez-faire liderliğin bile yokluğunu temsil etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Bu liderler izleyenleri kendi haline bırakan, yaptıkları işlere müdahale etmeyen, izleyicilerinin gereksinimlerini karşılama konusunda minimum çaba harcayan, sorumluluğu üzerinden atmaya çalışan liderlerdir (Korkmaz vd, 2013: 701). İşin başında olmayan etkileşimci liderliğin boyutu olan laissez-faire “bırakınız yapsınlar, müdahale etmeyelim, serbest bırakalım, denetimsiz olsunlar” davranışlarını içermektedir. Böyle liderler pasif ve durgundurlar, karar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar, gereksinim duyulduğunda yoklardır. Laissez-faire liderlik için bir gayret yoktur. Sorumluluk almaz, kararsızdır, bir şeye aday olma konusunda isteksizdir ve katılım eksikliği vardır, gereksinim duyulduğunda liderin olmaması durumudur. Örneğin bir alışveriş merkezinde, alışverişte müşteri ile veya müşteri isteklerini ele alma konusunda etkileşimde olmaktan kaçınırlar ya da işleri geciktirirler (Bass, 1997b: 21-27). Sonuç olarak etkileşimci liderliğin boyutlarının dört başlık altında incelendiği görülmektedir. Bir sonraki bölümde etkileşimci liderliğin özellikleri üzerinde durulmaktadır.

1.3.2.2.Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderlik özellikleri farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından ele alınan bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Etkileşimci lider sadece örgütün iç çevresi ile ilgilenmekte ve dış çevreyi göz ardı etmektedir.
- Amaç ve gereksinimler hiyerarşisi göz önüne alındığında, hiyerarşinin alt basamağındaki gereksinimleri karşılama çabası içinde olmaktadır. Bu durum üst basamaktaki amaçların gerçekleştirilmesine temel oluşturmaktadır.
- Lider için işin nasıl yapıldığı değil işin yapılıp yapılmaması önemli olmaktadır.
- Lider ve izleyen arasındaki ilişki tamamen işin yapılmasına ve karşılık olarak alınacak ödüllere bağlıdır, yani ilişkisinin niteliği, “ekonomik” değerler üzerine kuruludur (Celep, 2004: 62-64). Bass ve arkadaşları (2003: 208) bu özelliği şu şekilde değerlendirmişlerdir: Bu liderler izleyenlerine olumlu performans çıktıları ya da başarılı bir şekilde yerine getirilen görevler gibi durumlarda övgü, terfi, ikramiye gibi ödüller sunarken tersi durumda cezalandırmaktadırlar. İzleyenler liderin bu özelliğinden dolayı lideri ile uyumlu olmayı kabul etmek zorunda kalmaktadırlar.
- Bu liderin bir özelliği de işin psikolojik yönünü çok az düşünmesidir. En temel amaç izleyenin belirlenen kurallar çerçevesinde amacı gerçekleştirmesidir (Celep, 2004: 62-64).
- Etkileşimci liderin bir diğer özelliği, izleyenin rolünü gerçekleştirmesi karşılığında izleyeninin gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını açıklaması ya da izleyenlerin rollerinin gereksinimlerini yerine getirmesi konusunda başarısız olduklarında tepki vermesidir (Waldman ve diğerleri, 1987: 178).

Etkileşimci liderlik dönüşümcü liderliğin zıttı ya da bu iki liderliğin birbiri ile ilgisiz olduğu anlamına gelmemektedir. Dönüşümcü liderler etkileşimci liderliğin özel bir durumu olarak görülmektedir. Her iki yaklaşımda bazı amaç ve hedeflerin başarı ile gerçekleştirilmesi açısından önemlidir (Hater ve Bass, 1988: 695). Yine de her iki liderlik arasında bir takım farklılıklar söz konusudur. Bir sonraki bölümde bu farklılıklar üzerinde durulmaktadır.

1.4.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Dönüşümcü lider etkileşimci liderliğin bazı yönlerden genişletilmiş halidir. Etkileşimci liderlikte lider, grup üyesi ve izleyenler arasında meydana gelen etkileşim

veya mübadeleyi ifade etmektedir. Bu mübadele Şartların belirlendiği ve Őartlar yerine getirildiği takdirde alınacak ödüller üzerine dayanmaktadır (Bass, 1996: 4). Dönüşümcü liderlik liderliği bir sonraki aŐamaya taŐmaktadır. Dönüşümcü liderlik izleyenlerinde yaratıcı problem çözme konusunda ilham verme, koçluk, mentörlük yolu ile hem zorlu görevlerin üstesinden gelme hem de destek vererek izleyenlerinin liderlik kapasitelerini geliŐtirmeyi içermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 4). Dönüşümcü lider tasarımcı bir liderdir. Tasarım bütünleşme ile ilgilidir. Tasarım parçaların bir bütün olarak düzenlenmesi için birbirine nasıl uyduğunu görmeye dayanmaktadır. Liderin tasarım işine bir örgütün politikasını, stratejisini ve sistemlerini tasarlama da dahildir, bunun ötesine gitmektedir (Senge, 2007: 365).

Bass (1990b: 22)'a göre, örgütlerde etkileşimci liderler dönüşümcü lidere göre daha az etkilidir. Dönüşümcü liderler bir örgütte yönetici ve iŐgörenlerle iyi ilişkiler içerisindedir ve etkileşimci lidere göre örgüte daha çok katkı yapmaktadırlar. Ayrıca alıŐanlar dönüşümcü lider sayesinde ekstra çaba harcamak isteyebilir. Tablo 1.4. dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin farklarını ele alan farklı araştırmacılardan uyarlanmıştır.

Tablo 1.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlik Özellikleri	Etkileşimci	Dönüşümcü
<i>Zaman yönetimi</i>	Kısa (bugüne dönük)	Uzun (yarına dönük)
Kontrol mekanizması	Lidere ait, sert	Kendi kendini kontrol edebilme yetisi
Diğerlerini etkileme stratejisi	Faydacılık prensibi	Diğerlerini düşünen strateji
Performans	Beklenen performans	Beklenenin üstünde performans
İzleyenlere bakış açısı	Yerine konabilir bir araç	Değerlendirilebilir bir kaynak
Kararlar	Merkezi-geçmiş tecrübelerle dayanan	Yukarıya doğru, gelecek yönelimli
Rehber mekanizması	Kar	Vizyon ve değerler
Kişilik yapısı	Reaktif	Proaktif
Emir komuta yapısı (Tichy ve Devana: 1986, Akt: Aydoğmuş, 2011: 139)	Yönlendirici, emir verisi, sert	Akılcı, anlatıcı, ikna edici
Temel Soru (Bass, 1999: 9)	Siz benim için ne yapabilirsiniz?	Sizin için ne yapabilirim?
Sınırlar (Genç ve Halis, 2006: 70)	Sınırlar bellidir	Sınırlar belli değildir, belirsiz durumları tasarlar, risk alır
Örgüt yapısı (İşcan ve Kahya, 2014: 634)	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi değil
Gücün kaynağı (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 220)	Mevki, bürokratik otorite, yasal güç	İzleyici, demokrasi
İzleyenlerin durumu (Eren, 2012: 464)	Gelenekçi ve geçmişe bağlı	Yaratıcılığa ve yeniliğe açık
Vaadleri (Bass, 1996: 4)	Övgü, para, statü	Gelişim, öğrenme, destek
İletişim Tarzı ve ilişki yapısı (İşcan ve Kahya, 2014: 634)	Tek yönlü, bağımsız	İki yönlü, birbirine bağlı
Başarı (İşcan ve Kahya, 2014: 634)	Kişiyeye mal edilir (ben)	Sadece kişiye değil, izleyenlerle paylaşılır (biz)
Değişime bakış açısı (Eren, 2012: 464)	Geçmişe bağlı	Yeniliğe, değişime, reforma bağlı
Hedef (Dvir vd., 2002: 735)	Hedef ve hedefe ulaşmak için görevin gereklilikleri önemlidir	İzleyenlerin hedefleri de önemlidir ve dikkate alınır
Bakış açısı (Bass, 1995: 475)	Maddi konular	Maddi olmayan konular, duygular

Eren (2012: 464-466) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farkı şu şekilde değerlendirmiştir:

Dönüşümcü liderler, örgüt misyonları, stratejileri, faaliyetleri ve konuları ile ilgili süreçlerde farklılık ve değişim yapan, izleyenleri etkileyen, izleyenlerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanmalarını sağlayarak örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde dönüştüren ya da dönüştürme çabası içerisinde olan liderlerdir. Etkileşimci lider ise, aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar payını artırma, kârların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve geçmiş faaliyetlerin devamı ile ilgilenen liderlerdir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde hiç kuşkusuz dönüşümcü liderlik biçimi etkili olurken durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde de etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır.

Etkileşimci liderler bir görevin gerekliliklerini yerine getiren ve emirlere itaat eden izleyenlerine ödül vaat eden mübadeleci liderlerdir. Dönüşümcü liderler lider ile güçlü bir kişisel özdeşleşme, gelecek için ortak bir vizyon ve görevin gerekliliklerini yerine getirip izleyenlerine sadece ödül vaat etmenin de ötesinde olan liderlerdir (Hater ve Bass, 1988: 695). Waldman ve arkadaşları (1987: 179)'nın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yaptıkları araştırmaya göre ise, dönüşümcü liderlik anlayışına sahip liderlerin etkileşimci liderliğe göre daha çok pozitif çıktılar ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.5.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMLARINA YÖNELİK LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe yönelik araştırmalar üzerinde durulacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları, çalışmalarda genellikle bir arada incelenmiş ve uygulanmıştır. Bu nedenle bu bölümde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramını içeren çalışmalara birlikte yer verilecektir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yapılmış en önemli çalışma Bass'ın "*Leadership and Performance Beyond Expectations-Liderlik ve Beklentinin Ötesinde Performans*" başlıklı çalışmasıdır. Bass bu çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ne olduğu konusunda literatüre katkı sağlamış ve kavramları kuramsal bir çerçevede ele almış ve geliştirmiştir. Bass (1985b: 219) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ve bu liderlerin etkinliğini askeri örgütlerde araştırmıştır. Bir diğer önemli çalışma Avolio ve Bass (1995)'in çalışmasıdır. Avolio ve Bass dönüşümcü

ve etkileşimci liderlik ölçeğini (MLQ) oluşturmuş ve çalışmalarını ölçeğin geçerlilik araştırması üzerinde yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar diğer çalışmaların öncüsü olmasından dolayı literatürde önemli bir yer edinmiş durumdadırlar. Geliştirilen ölçek araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Avolio ve Bass, 1995: 211). Avolio, Bass ve Jung'un 1999 yılında ABD'de birbirinden bağımsız 14 farklı örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını hem homojen hem de heterojen olarak görme açısından literatürde yerini almaktadır. Yerli literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok dönüşümcü liderlik kavramı üzerine araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Yavuz, 2009; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Erkuş ve Günlü, 2008; Avcı ve Turunç, 2012; Akyol ve diğerleri, 2013). İşletme anabilim dalında yapılan doktora tezlerine baktığımızda genellikle dönüşümcü liderliğin tercih edildiği görülmektedir (Demirci, 1998; İşcan, 2002; Çelik, 2014).

BÖLÜM 2: BAĞLILIK ODAKLARI

Bağlılık kavramı pek çok araştırmacının farklı boyutları üzerinde durduğu ve bu boyutların zamanla örgütsel bağlılık başlığı altında toplandığı, yönetim ve örgüt literatürünün öncü kavramlarından birisidir. Örgütsel bağlılık başlığı altında devam eden çalışmalar, ardından çalışma yaşamındaki diğer bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayırıştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Bunun nedeni bir işgören bağlılığının sadece örgütsel bağlılık ile izah edilemez olmasıdır.

Tez çalışmasının bu bölümünde bağlılık odakları açıklanmaya çalışılmıştır. Öncelikle örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık kavramları bütüncül bir bakış açısı ile açıklanmıştır. Bunun nedeni bağlılık odakları kavramlarının, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmasıdır. Sonuç olarak, bu çalışmada ele alınan bağlılık odakları örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın duygusal boyutlarıdır.

Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) çalışmalarında örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu “örgüte bağlılık” olarak ifade etmişlerdir. Bütün olarak örgütsel bağlılık ile karışmaması için çalışmanın ilerleyen kısımlarında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu “örgüte bağlılık” olarak ifade edilmiştir. İşe ve lidere bağlılık ise normatif ve devam bağlılığı şeklinde ifade edilmediği müddetçe işe ve lidere bağlılığın duygusal boyutu şeklinde ifade edilmiş olacaktır.

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütler, işgörenlerin gerek yaşamsal gereksinimlerini gerekse sosyal ve psikolojik gereksinimlerini sağlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda kişi-örgüt uyumu, yönetici-işgören uyumu ya da lider-izleyen uyumu ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu tutumlar verim, performans, düşük işgücü devir oranı, düşük devamsızlık oranı, iş ve yaşam tatmini, bağlılık şeklinde sonuçlar doğururken, olumsuz tutumlar bunların tersi sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütlerde ortaya çıkan tutumlardan biri olan örgütsel bağlılık kavramına değinilecektir.

2.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında William Whyte tarafından ele alınmıştır. Becker (1960), Mowday, Porter ve Steers (1979), Allen ve Meyer (1990) gibi pek çok araştırmacı tarafından farklı açılardan değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir

(Güllüoğlu, 2012: 47). Bağlılık kelimesi tek başına “birleştirmek ya da duygusal olarak harekete geçirmek” anlamlarına gelmektedir. Bağlılığa sahip bireyler, kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için motive olurlar (Doğan, 2013: 65-66). Örgütsel bağlılık işgörenin kendini örgütü ile özdeşleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 226). Örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde işgörenin hareket etmesini sağlayan normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 421). Örgütsel bağlılık işgörenin örgütünü gönüllü bir şekilde terk etmesi olasılığını düşüren, örgüt ile işgören arasında psikolojik bir bağdır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Başka bir deyişle işgöreni örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 14). Örgütsel bağlılık üç unsur ile karakterize edilmektedir. Bunlar “(1) örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve güçlü bir inanç, (2) örgüt adına istekli bir şekilde önemli ölçüde çaba sarf etmek ve (3) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek” şeklinde ifade edilmektedirler (Mowday ve diğerleri, 1979: 226). Örgütsel bağlılığın farklı tanımları ve farklı boyutları örgütsel bağlılık kuramları bağlığı altında araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu kuramlar üzerinde durulacaktır.

2.1.2.Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık kuramları davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Tutumsal bağlılık işgörenin örgüt ile ilişkisi hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. İşgörenin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumu (Meyer ve Allen, 1991a: 62) ya da işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 225). Davranışsal bağlılık işgörenin belli bir örgüte kenetlenmesini ve problemler ile nasıl başa çıktığını gösteren süreci ifade etmektedir. Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımı arasındaki farka baktığımızda, tutumsal yaklaşımda araştırmacılar çoğunlukla bağlılığın gelişimine katkıda bulunan öncü koşullara ve bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde durmuşlardır. Davranışsal yaklaşımda araştırmacılar, çoğunlukla işgören bir kere bir davranışta bulunduktan sonra tekrarlama olasılığı gösterdiği koşulları tanımlamakta ve bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991a: 62). Tutumsal bağlılık kuramları, Kanter, Etzioni, Mowday, Steers ve Porter, Q'Reill ve Chatman, Penley ve Gould, Wiener, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen

kuramlardır. Davranışsal bağlılık kuramları ise Becker ve Salancik tarafından geliştirilen kuramlardır. Bu bölümde bu kuramların açıklamaları üzerinde durulacaktır.

2.1.2.1.Becker'in Kuramı (1960)

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflandırma Howard Becker (1960) tarafından yapılmıştır (Sığırı, 2007: 263; Özgen ve Özgen, 2010: 5; Kocaman ve diğerleri, 2013: 23). Becker (1960) bağlılığı yan bahis teorisi (a side bet theory) ile ifade etmekte (s: 35) ve davranışsal bağlılık başlığı altında toplamaktadır (Meyer ve Allen, 1991a: 65). Becker (1960)'in yan bahis teorisine göre işgören kendisi için değerli olan bir şeyi bahis etmektedir (s: 35). Bu bahis işgören için ne kadar değerliyse bağlılık düzeyi o kadar artmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Becker (1960) yan bahisleri birkaç kategoride açıklamaktadır. Bunlar “işgörenin sorumlu olduğu davranışlar, öz-sunum veya kendini ifade etme kaygıları, bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyonlara bireysel uyarlamalar ve iş dışı kaygılar”dır. İşgörenin sorumlu olduğu davranışlar işgörenin yaptığı işi kapsamaktadır. Öz-sunum veya kendini ifade etme kaygıları işgörenin kendisini tutarlı davranışlar çerçevesinde başarılı bir şekilde ifade edebilmesini kapsamaktadır. Bürokratik düzenlemeler teşvik ya da uzun vadeli istihdam ödülleri vermek amacıyla örgüt tarafından belirlenen kurallar ve politikalarıdır. Buna örnek olarak kıdeme dayalı tazminat sistemi gösterilebilir. Sosyal pozisyonlara bireysel uyarlamalar bir duruma uyum sağlamak için işgören tarafından gösterilen çabalar (Powell ve Meyer, 2004: 158-159). Örneğin, işgören elde ettiği ödül, harcadığı zaman ve çaba gibi konuları düşündüğü zaman örgütüne bağlılık gösterebilir (Sığırı, 2007: 263). İş dışı kaygılar işgören örgütten ayrılmak zorunda olduğu veya başka bir yer ya da coğrafi bölgede iş aramak zorunda olduğu düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 158-159). Becker bu beş yan bahis kategorisi birleştirildiğinde örgütsel bağlılığın artırılabilirliğini savunmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 158-159).

2.1.2.2.Etzioni'nin Kuramı (1961)

Etzioni (1961, 1975) örgütsel bağlılık sınıflandırmasını “ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı-ötekileştirici bağlılık” şeklinde üç başlık altında toplamaktadır (Etzioni, 1961: 10; Etzioni, 1975: 9).

Ahlaki Bağlılık: Etzioni (1961)'ye göre ahlaki bağlılık iki duygusal bakış açısını temsil etmektedir. Birincisi manevi uyumdur. İkincisi işgören tarafından örgütün amaçlarının kabul edilmesi ve benimsenmesidir (Penley ve Gould, 1988, 46). Daha geniş bir ifade ile ahlaki bağlılık örgütün paylaştığı amaç, değer ve normların işgören tarafından içselleştirilmesini ve özdeşleştirilmesini ifade eden olumlu duygulardır (Hornung, 2010: 1082).

Hesapçı Bağlılık: Çıkara dayalı bağlılık şeklinde de ifade edilmektedir (Gül, 2002: 43; Sığırı, 2007: 263). Etzioni (1961)'ye göre bu bağlılık türü köklerini Barnard (1938) ve March ve Simon (1958) mübadele (değiş-tokuş) teorisinde bulmaktadır (Penley ve Gould, 1988, 46). Mübadele teorisine göre işgören örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütten aldığı ödül, fayda ve teşvik gibi sonuçlar dahilinde örgütüne bağlılık duymaktadır (Sığırı, 2007: 263).

Yabancılaştırıcı-Ötekileştirici Bağlılık: Cezaevleri veya askeri eğitim kampları gibi zorlayıcı ya da zorunlu uyum sistemini ifade etmektedir (Penley ve Gould, 1988, 47). İşletmeler açısından işgörenin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı durumu açıklamaktadır (Sığırı, 2007: 263). Etzioni (1961)'ye göre bu bağlılık türünü, bağlılığın bir temeli olarak görmek zor gibi durmaktadır. Ancak alternatif iş imkanlarının azlığı ya da yokluğu göz önüne alındığında önemli bir bağlılık sınıflandırması olduğu ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988: 47).

2.1.2.3. Kanter'in Kuramı (1968)

Kanter (1968) örgütsel bağlılık sınıflandırmasını “devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üç başlık altında toplamaktadır (Kanter, 1968: 500).

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık türünde işgören için “kâr ya da kazanç” devam bağlılığına zorlamaktadır (Kanter, 1968: 500) ve bireysel çıkarlar ön planda tutulmaktadır (Hall, 1988: 679). İşgören örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalma maliyetinden daha büyük olacağını düşünmektedir (Kanter, 1968: 500).

Uyum Bağlılığı: İşgörenlerin gruba ve grup üyelerine bağlılığıdır. İşgörenlerin gruba karşı duyduğu duygusal bağ aynı zamanda işgörende tatmin duygusunu da sağlamaktadır. Uyum ne kadar yüksek olursa çatışma ve kıskançlık o kadar düşük olacaktır. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki aşırı uyum, grup ya da örgüt açısından

tehdit oluşturabilir, çünkü bütün üyeler birbirine kenetlenmektedirler (Kanter, 1968: 500).

Kontrol Bağlılığı: İşgörenin örgütün ya da grubun otoritesine uyup, grubun ya da örgütün normlarını kabul edip korumasını ifade etmektedir (Kanter, 1968: 501).

2.1.2.4.Katz ve Kahn'ın Kuramı (1977)

Katz ve Kahn (1977) işgörenin örgütsel bağlılık duymaya yönelten sebebi iç ve dış ödüller olmak üzere iki açıdan ele almışlardır (Balay, 2012: 2476). İşgören kendisini örgüte ve örgütün amaçlarına karşı bir bağlılık duygusu içinde hissediyorsa iç ödüllere yönelik bir davranışta bulunmaktadır. Eğer işgören, örgüte karşı bir bağlılık duygusuna sahip değilse, daha çok dış ödüllere karşı bir bağlılık duygusu benimsemiştir. Dış ödüller, işgörene örgütte biçilen rol, aldığı ücret, çalışma koşulları gibi nedenlerden dolayı yerine getirdiğine inanmaktadır. Buna bağlı olarak işgöreni motive etmek için örgüt ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi gibi motivasyon araçlarını kullanmak zorundadır (Yavuz, 2008: 77).

2.1.2.5.Salancik'in Kuramı (1977)

Salancik (1977: 62)'e göre bağlılık, bir durum karşısında işgörenin eylemlerine bağlı olmasıdır ve bu eylemler işgörenin örgüte katılım faaliyetlerini sürdürme inancını oluşturmaktadır (Akt: Meyer ve Herscovitch, 2001: 302). Salancik bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık açısından da ele almaktadır (Mowday ve McDade, 1979: 84).

2.1.2.6.Mowday, Steers ve Porter'in Kuramı (1979)

Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki boyutta sınıflandırmışlardır (s: 225). Davranışsal bağlılıkta, işgören örgütte yaşadığı olaylar karşısında çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu çıkarımların sonucu pozitif ise zamanla davranışlar tutuma dönüşmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 158). Tutumsal bağlılıkta, işgören örgütü ile özdeşleştiği zaman ya da örgütün ve bireyin amaçları giderek bütünleştiğinde ve uyum sağladığında ortaya çıkmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 225).

Mowday ve arkadaşları (1979) ilk olarak örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık olarak ele almış (Doğan, 2013: 66) ve bu bağlılığı işgörenin örgütü ile özdeşleşme gücü olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın üç özelliğinin olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar: (1) örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve örgüte inanç; (2)

örgüt adına istekli bir şekilde çaba sarf etmek; (3) örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istektir (Mowday ve diğerleri, 1979: 226).

2.1.2.7. Wiener'in Kuramı (1982)

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı örgütsel amaç, hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak tanımlamaktadır. Wiener örgütsel bağlılığın boyutlarını "araçsal (instrumental) ve normatif (normative)" olmak üzere iki boyutta sınıflandırmaktadır (s: 418). Araçsal bağlılık, işgörenin hesapçı, yararçı, kendi amaç ve çıkarlarına yönelik hareket etmesini ifade etmektedir (Bayram, 2005: 132). Normatif bağlılık, işgörenin kişisel ahlak ve değer standartlarına yönelik tavrını ifade etmektedir (Wiener, 1982: 418).

2.1.2.8. O'Reilly ve Chatman'ın Kuramı (1986)

Q'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı işgörenin örgüte karşı psikolojik bağlanması şeklinde tanımlamaktadır (s: 493). Kelman (1958: 51-60)'ın "tutum değişiminin üç süreci olan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme" (compliance, identification and internalization three processes of attitude change) başlıklı çalışmasından esinlenen Q'Reilly ve Chatman (1986: 493) bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç boyutta sınıflandırmışlardır.

Uyum Bağlılığı: İşgörenin herhangi bir ödülü elde etme isteği üzerine kurulmuştur (Mowday, 1998: 390) ve işgörenin belirli bir ödülü elde etmek için (Q'Reilly ve Chatman, 1986: 493) ya da belirli cezalardan kaçınmak için sergilemiş olduğu uyumlu davranışları ifade etmektedir (Becker ve Billings, 1993: 178).

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgüt ile özdeşleşme eğilimi işgörenin isteği üzerine ortaya çıkmaktadır (Q'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Amaç ve değerlerin çekiciliğinden dolayı işgörenin örgüt ile ilişkisini sürdürme isteğidir (Mowday, 1998: 390).

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Q'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgüt ile içsel olarak uyumlu amaç ve değerlere yönelik davranış arzusunu yansıtmaktadır (Mowday, 1998: 390).

2.1.2.9. Penley ve Gould'un Kuramı (1988)

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığı sınıflandırırken Etzioni (1961)'nin örgütsel bağlılığını (ahlaki, hesapçı yabancılaştırıcı bağlılık) temel almışlardır (s: 46).

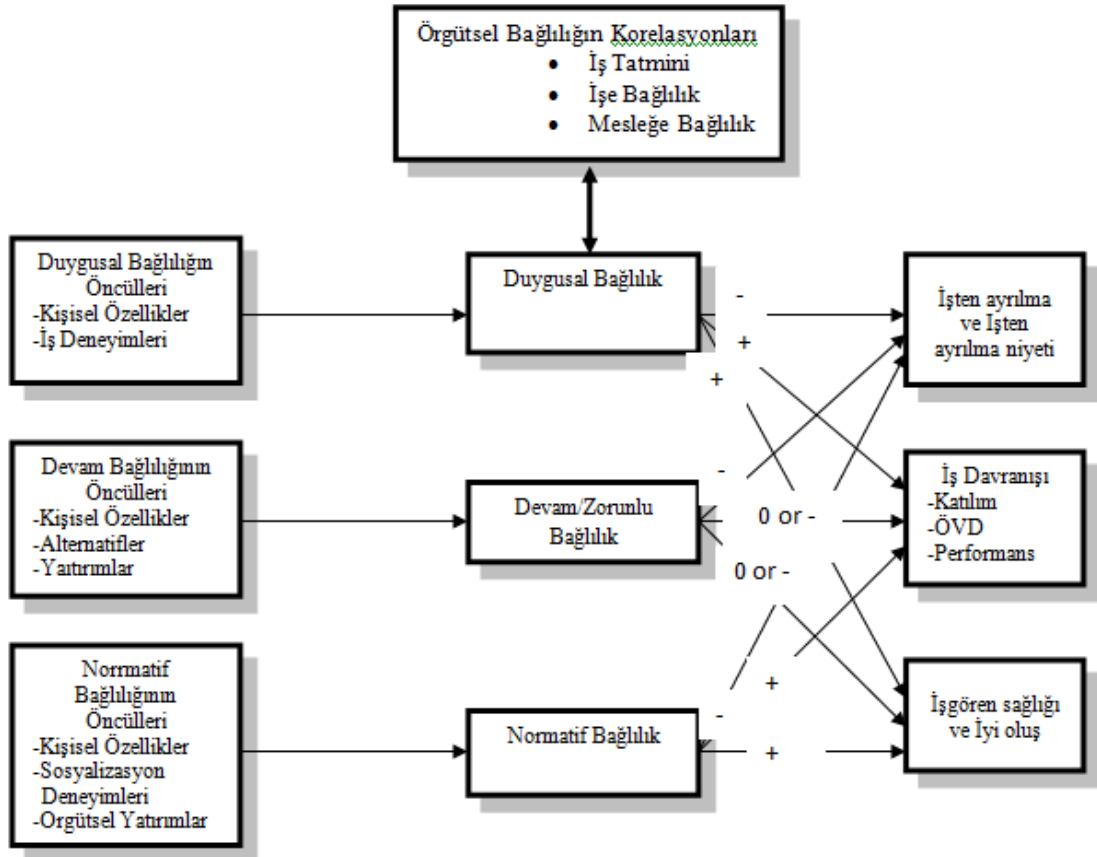
Penley ve Gould (1988)'un Etzioni'nin bağıllığından farkı ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllığı örgütsel bağıllığın duygusal durumu olarak kabul etmeleri ve hesapçı bağıllığı örgütsel bağıllığın araçsal bir şekli olarak kabul etmeleridir (s: 43). Bununla birlikte Etzioni tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen tek bir bağıllık türünün geçerli olabileceğini belirtirken, Penley ve Gould örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Gül, 2002: 44). Sonuç olarak örgütsel bağıllık kuramlarının on başlık altında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada bu kuramlardan en çok kabul gören kuram olan Allen ve Meyer'in Kuramı üzerinde durulmaktadır.

2.1.2.10. Allen ve Meyer'in Kuramı (1990)

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağıllığı üç boyutta sınıflandırmaktadır. Bunlar "duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık"tır. Allen ve Meyer (1990) duygusal bağıllığı Mowday ve arkadaşlarının (1979) tanımladığı gibi ele almışlardır. Devam bağıllığını Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisi ile açıklamışlardır. Son olarak Wiener ve Vardi (1980) ve Wiener'in (1982) normatif bağıllık tanımlamasını da bağıllık boyutlarına eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 1-3; Powell ve Meyer, 2004: 159).

2.1.3. Örgütsel Bağıllık Boyutları (Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağıllığı)

Örgütsel bağıllık ile ilgili farklı sınıflandırmaların olduğu literatürde açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu sınıflandırmalardan en çok kabul gören Allen ve Meyer (1990)'in sınıflandırması olduğunu söylemek mümkündür (Aşan ve Özyer, 2006; Aşan ve Özyer, 2008; Hackett ve diğerleri, 1994; Meyer ve diğerleri, 2002; Herscovitch ve Meyer, 2002; Meyer ve diğerleri, 2007). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağıllığı Mowday ve arkadaşları (1979), Becker (1960), Wiener ve Vardi (1980) ile Wiener'in (1982) çalışmalarını temel alarak sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar öncelikle duygusal ve devam bağıllığını ele almışlardır. Meyer ve arkadaşlarının (2002: 22) sınıflandırdıkları örgütsel bağıllık boyutları Şekil 2.1. üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

Meyer ve arkadaşları (2002: 22) bağlılığın üç boyutu üzerinde yaptıkları meta analizi sonucu oluşturdukları modele göre, Şekil 2.1.'in sağ tarafında bağlılığın sonuçları yer almaktadır. Sol tarafında boyutların ortaya çıkmasına neden olan faktörler yer almaktadır. Örneğin, duygusal bağlılığın iş davranışları olan katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile güçlü bir pozitif ilişki içinde olması beklenmektedir. Duygusal bağlılığın ardından bu iş davranışları ile normatif bağlılığında pozitif bir ilişki içinde olması beklenmektedir. Devam bağlılığının ise bu arzu edilen iş davranışları ile negatif ve anlamsız bir ilişki içinde olacağı beklenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık kuramına değinilecektir.

2.1.3.1. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık işgörenin örgütte kalma zorunluluğunu ya da yükümlülüğünü kendinde hissetmesi anlamına gelmektedir (McAulay ve diğerleri, 2006: 574; Jackson ve diğerleri, 2013: 86; Meyer ve Herscovitch, 2001: 304; Meyer ve Smith, 2000: 320; Meyer ve diğerleri, 1998: 32). Bu boyut sosyal bir baskıya karşılık gelişmekte (Powell ve Meyer, 2004: 159) ve işgören örgüte bağlı olmayı doğru bir inanç ve davranış olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 253; Allen ve Grisaffe, 2001: 212; Meyer ve Parfyonova, 2010: 284; Wasti, 2002: 526).

Normatif bağlılığın işgörenin işe giriş öncesi (aile ve kültürel sosyalleşme aracılığı ile) deneyimleri ya da işe girdikten sonraki (örgütsel sosyalleşme) deneyimleri döneminde geliştiği ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4; Meyer ve Parfyonova, 2010: 284; Wasti, 2002: 526). Normatif bağlılık sosyalleşme deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Diğer bağlılık boyutlarına nazaran içinde kültürel unsurları barındıran bağlılık boyutudur (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 6).

Normatif bağlılık işgörenin örgütü tarafından aldığı eğitimler, örgütte kendini yetiştirme fırsatları bulması ya da arkadaşları ve yöneticisi ile kurduğu iyi ilişkiler sonucu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi sonucu işgörenin örgütüne karşı sadık kalmayı bir görev olarak hissetmesidir (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). İşgören örgütte kalmayı ahlaki bir görev ya da örgütün kendisine sağladığı destek sonucunda borçlu hissetmesine karşılık örgüt üyeliğini sürdürme durumudur (Bingham ve diğerleri, 2013: 177).

Normatif bağlılık en az araştırılmış bağlılık boyutu olup, işgörenlerin kültürel veya aile yetiştirilişi dolayısıyla benimsedikleri kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Wasti, 2012: 23). Normatif bağlılığın duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da pozitif sonuçlarının öngörülebileceği de söylenebilir (Wasti, 2002: 526). Ülkemizde yapılan bir çalışmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür (Wasti, 2000: Akt, Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Özetle normatif bağlılıkta işgören “yapması gerektiğini” düşündüğü için örgütün üyesi olmaya devam etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211-212).

2.1.3.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı ya da zorunlu bağlılık, işgörenin örgütten ayrıldığı zaman karşı karşıya kalacağı maliyetlere dayalı bağlılık boyutudur (Hackett ve diğerleri, 1994: 15; Meyer ve diğerleri, 2002: 21; Chang ve diğerleri, 2007: 354). Güçlü bir devam bağlılığına sahip işgören örgütte kalmak istemektedir çünkü buna ihtiyacı vardır (Allen ve Meyer, 1996: 253). İşgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, belli zaman zarfında ve kendi çabaları ile geldiği pozisyon, verilen unvan, izin günlerinin artması, ücret gibi kazanımlarını örgütten ayrılması ile birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Karahana, 2008: 235).

Devam bağlılığı işgören için hem ekonomik hem de sosyal maliyetleri olan bir bağlılık boyutudur (Jaros, 2007: 7). Devam bağlılığında işgörenin örgütte kaldığı zaman sağladığı ekonomik ve sosyal maliyetleri, örgütten ayrıldığı zaman ki maliyetlerinden yüksek ise işgören örgütte kalma kararı verecektir (Jaros, 2007: 7; Wasti, 2002: 529). Ekonomik maliyetlere örnek olarak işgörenin kıdemi ve kıdeme dayalı aldığı ücret, emeklilik hakkı, kariyer ve örgütte uzun bir zaman çalışmaktan dolayı elde ettiği bilgi, tecrübe ve yetenekler verilebilir. Sosyal maliyetlere örnek olarak iş arkadaşları ile yakın sosyal ilişkiler verilebilir (Çakınberk ve diğerleri, 2011: 95).

Bağlılığın bu modelini araştırmacılar işe geç gelme, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma gibi önemli kavramlarla ilişkili olabileceğine dair çalışmalarda kullanmışlardır. Allen ve Meyer (1997) bu boyutun teorik boyutunu kapsamlı bir şekilde incelemiştir (Jaros, 2007: 7). Genellikle yaş, görev süresi, hiyerarşik pozisyon, ücret gibi değişkenler devam bağlılığının belirleyicileri olmuştur (Cohen ve Lowenberg, 1990, Akt: Wasti, 2002: 529).

Devam bağlılığının iki unsur ile ilişkili olduğu Meyer ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ortaya konmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002: 41). Birinci unsur, “fedakarlık ya da yan-bahis” kavramıdır (Meyer ve diğerleri, 2002: 41; Wasti, 2002: 532). İşgörenin örgütte zamanla elde ettiklerini kaybetmek istememesidir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 38). İkinci unsur “alternatif iş imkanlarının eksikliği”dir (Meyer ve diğerleri, 2002: 41; Wasti, 2002: 532). İşgörenin alternatif iş imkanlarının yokluğuna inancı dolayısı ile örgütte kalma isteğidir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 38; Meyer ve diğerleri, 2002: 41). Özetle devam bağlılığında işgören “yapmak zorunda olduğunu”

düşündüğü için örgütün üyesi olmaya devam etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211-212).

2.1.3.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın en yaygın yaklaşımı örgüte karşı olan duygusal bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütün bir üyesi olmaktan dolayı yaşadığı mutluluk ve kendisini örgütü ile tanımladığı en güçlü bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı Kanter (1968) tarafından işgörenin kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin bağlılığı olarak tanımlanan ‘uyum (cohesion) bağlılığı’ndan esinlenerek yapılmış bir tanımdır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Buchanan (1974) duygusal bağlılığı işgörenin kendi amaç ve değerlerinden uzaklaşarak örgütün amaç ve değerlerine bağlanmış bir yandaş (partizan) olarak ifade etmektedir. Porter ve arkadaşları da (1974) duygusal bağlılığı işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi ve katılımı şeklinde tanımlamışlardır. Allen ve Meyer (1990) Porter ve arkadaşlarının (1974; 1976) yaptığı duygusal bağlılık tanımını kullanmışlar ve Porter ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) 15 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Duygusal bağlılık, birlik ve beraberlik duygusunu yansıtmaktadır (Kim ve Frazier, 1997: 143). Örgütü benimseme, örgütün amaç, norm ve değerlerine sadık kalma duygusunun işgörenlerde oluşturulması liderlerin yaratmak istedikleri en önemli davranış biçimidir. Bu bağlılıkta işgören gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve çıkarlarından fedakarlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve liderine hizmet etmekten mutluluk duyabilmektedir (Eren, 2012: 557). Duygusal bağlılıkta işgören “kendisi istediği” için örgütün üyesi olmaya devam etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211-212; Meyer ve Allen, 1991a: 67).

Duygusal bağlılığı yükseltme konusunda güçlü bir liderlik sağlamak gereklidir. (Özyer, 2010: 74). Yetenekli işgörenleri elde tutma, motive etme, cezbetme gibi konularda liderlik davranışları önem arz etmektedir (Morrow, 2011: 20). Örgütlerine duygusal olarak bağlı işgörenler son derece stresli, ağır ve zor çalışma koşullarına, uzun çalışma saatlerine, zaman baskısı gibi durumlara katlanabilmektedir. Ancak bu durum, liderlerin izleyenlerine adil, saygılı, hoşgörülü, onların istekleri çerçevesinde davrandığı ve onlara aileden biri gibi destek verdiğinde ortaya çıkan bir duygudur (Goleman, 2000: 154).

Temelinde değişim, yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik yatan dönüşümcü liderler için de duygusal bağlılık önemli bir role sahiptir. Özellikle, liderlerin ve işgörenlerin yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan duygusal bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Sonuç olarak liderin izleyenlerine değişim sürecinde örgütün her türlü amacını ya da vizyonunu kabul ettirme ve benimsetme sebeplerinden bir diğeri de duygusal bağlılıkları ile ilgilidir denilebilir. Meyer ve arkadaşları (2002) duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler (Akt: Özyer, 2010: 74). Castro ve arkadaşları (2008) yaptıkları araştırmada duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bono ve Jugde (2003) yaptıkları araştırmada duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

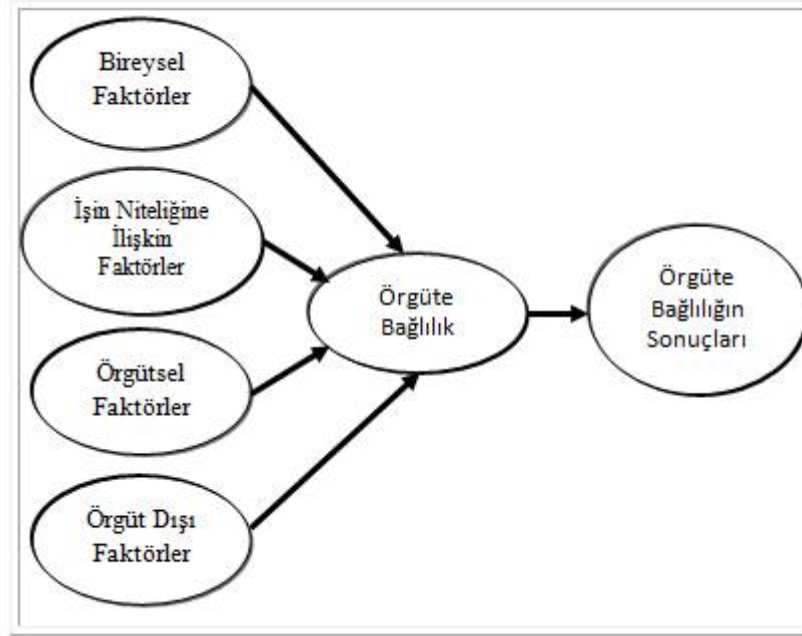
Örgüt yöneticileri ve liderler için duygusal olarak bağlı işgörenler oldukça değerlidir. Örgütüne duygusal olarak bağlanan işgörenlerin örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 5). Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler örgütlerde daha verimli çalışmaktadır. Yapılan meta analizler de duygusal bağlılık ile performansın ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılığa sahip işgörenler için işten kaytarma, hırsızlık, sabotaj, saldırı gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma olasılıkları daha düşüktür. Duygusal bağlılığı düşük olan işgörenlerde sık sık şikayetler de görülmektedir (Morrow, 2011: 20; Morrow ve diğerleri, 2012: 101).

Özdevecioğlu (2003b: 115)'na göre artan rekabet koşullarında örgütlerin en önemli görevlerinden birisi entelektüel sermayeyi elde tutabilme özelliğidir. Rekabet koşullarında gerekli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip işgörenleri elde tutmanın tek nedeni para değildir. Bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrılıp daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabul etmesi gibi örneklere de çoğu zaman rastlamak mümkündür. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi örgütün, yöneticileri ve liderlerinin işgörenlerde örgütsel bağlılık özellikle duygusal bağlılık duygusu oluşturma konusunda başarısız oldukları söylenebilir. (Özdevecioğlu, 2003b: 115). Nitekim duygusal bağlılığı yüksek olan işgören, devam bağlılığında olduğu gibi örgütte kalmaya ihtiyacı olduğundan ya da normatif bağlılıkta olduğu gibi örgütte kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük duyduğundan değil, gerçekten gönüllü olarak örgütte kalmayı istediğinden

görevine devam etmektedir. Duygusal bağlılığın diğer örgütsel bağlılık boyutlarından bu şekilde ayrılması ve örgüt için daha faydalı ve önemli bir bağlılık türü olması nedeniyle (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 304), araştırmada bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık incelenmiştir. Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) çalışmalarında örgütsel bağlılığın bu boyutunu “örgüte bağlılık” olarak ifade etmişlerdir. Bütün olarak örgütsel bağlılık ile karışmaması için çalışmanın araştırma kısmında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu “örgüte bağlılık” olarak ifade edilmiştir.

2.1.4.Örgüte Bağlılığın Neden ve Sonuçları

Örgüte bağlılığın neden ve sonuçları literatürde yapılan çalışmalarla yerini almaktadır. Bu bölümde bu çalışmalar belli başlıklar altında sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Steers (1977) örgüte bağlılığa neden olan belirleyicileri bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, üstlenilen rolün faktörleri ve örgütsel faktörler olmak üzere dört kategoride toplamıştır (Mowday, 1998: 391). Mowday ve arkadaşları (1982) örgüte bağlılığa neden olan belirleyicileri dört kategoride toplamışlardır. Bunlar, “bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, iş deneyimleri ve yapısal faktörlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Briggs ve arkadaşları (2011: 938) bu belirleyicileri; bireysel faktörler, işin karakteristik faktörleri, örgütün karakteristik faktörleri ve grup/lider ilişkileri olmak üzere dört kategoride toplamıştır. Bu faktörlerin ortak noktası Şekil 2.2. üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2.2. Örgüte Bağlılığın Belirleyicileri

Bireysel Faktörler: Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, örgütte ve pozisyonunda çalıştığı süre, algılanan kişisel yetkinlikler gibi özellikleri kapsamaktadır (Dey ve diğerleri, 2014: 282).

İşin Niteliğine İlişkin Faktörler: İşin zorluk derecesi, işin motive etme derecesi, geribildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma, iş zenginleştirme, otonomi (kendi kendini yönetme-özerklik), uzmanlaşma örgüte bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011: 207-209). Ayrıca işin kapsamı, grubun birlik ve beraberlik anlayışı, verilen görevlerin birbiri ile uyumu, lider iletişimi ve katılımcı liderlik anlayışını içeren grup ve lider ilişkileri de bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Dey ve diğerleri, 2014: 282).

Örgütsel Faktörler: Örgütün büyüklüğü, merkezileşme derecesi (Dey ve diğerleri, 2014: 282), ücret düzeyi, katılım olanakları, rol belirsizliği ve rol çatışması (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 8), örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi (Kacmar ve diğerleri, 1999: 980), örgütsel iletişim, örgütsel ödüller, kariyer imkanları, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel güven, örgütsel imaj, fırsatçılık, bağımlılık, belirsizlik, örgütsel bütünleşme, çalışanlara duyulan güven, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütsel küçülme, örgütsel çevre, sosyal ilişkiler, sosyalleşme, örgütsel destek, işgörenleri sonuçlardan sorumlu tutma, etiksel baskı, iş değerleri, iş tecrübeleri,

işgören refahı, işgören bulma ve işe alma, eğitim ve oryantasyon, birey-örgüt uyumu ve liderlik tarzları gibi özellikler örgüte bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011: 132-206). Liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderlik (Meyer ve Maltin, 2010: 323; Walumbwa and Lawler, 2003: 1086; Avolio ve diğerleri, 2004a: 952; Whittington ve diğerleri, 2004: 599; Walumbwa ve diğerleri, 2005: 235; Leach, 2005: 228; Korek ve diğerleri, 2010: 364; Çakınberk ve Demirel, 2010: 103; Akbolat, 2013: 35; Dierendonck ve diğerleri, 2014: 544) ve etkileşimci liderlik de (Ceylan ve diğerleri, 2005: 41; Emery ve Barker, 2007: 83) örgüte bağlılığın belirleyicileri olarak literatürde yerini almaktadır.

Örgüt Dışı Faktörler: Örgüt dışı nedenler de örgüte bağlılığın belirleyicileri olarak belirtilmektedir. Bunlar, yeni iş bulma olanakları veya alternatif iş imkanları, sektörün içinde bulunduğu durum, ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasal durumu, işsizlik oranı ve ulusal kültür olarak belirtilmektedir (Bakan, 2011: 209-210).

Örgüte bağlılığa neden olan belirleyicilerin yanı sıra örgüte bağlılığın sonuçları da literatürde yerini almaktadır. Kacmar ve arkadaşları (1999: 980) yaptıkları araştırmada bu sonuçları iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak belirlemişlerdir. Sığrı (2007: 267) örgüte bağlılığın sonuçlarını, iş tatmini, işgören devir oranı, işe geç kalma, devamsızlık, iş performansı ve motivasyon olarak belirtmiştir. Bakan (2011: 213-264) örgüte bağlılığın sonuçlarını stres, performans, devamsızlık, düzenli işe devam etme, iş tatmini, personel devir oranı, yenilik ve yaratıcılığa açık olma, örgütsel vatandaşlık davranışı, verimlilik, kalite ve rekabet, motivasyon, örgütsel değişim ve kaliteli işgörenlerin örgüte kazandırılması başlıkları altında toplamıştır.

2.2.İŞE BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık araştırmaları ile başlayan çalışmalar, ardından çalışma yaşamındaki diğer bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayrımlaştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Bunun nedeni bir işgören bağlılığının sadece örgüte bağlılık ile izah edilemez olmasıdır. Bu bağlılık türleri işe bağlılık, kariyere bağlılık, sendikaya bağlılık, lidere bağlılık gibi bağlılık odakları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994; Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993; Becker ve diğerleri, 1995; Becker ve diğerleri, 1996; Cohen, 1999a; Boshoff ve Mels, 2000; Allen, 2003; Demirbilek ve Çakır, 2005; Meyer ve diğerleri, 2013). Çalışmanın bu bölümünde bağlılık odaklarından olan işe bağlılık kavramına değinilecektir.

Özelikle yabancı literatürde örgütsel araştırmalarda sık sık incelenen işe (job) bağlılık kavramı farklı kelimelerle Türkçe literatürde karşılık bulmaktadır. İngilizce “job involvement, occupational commitment ve job loyalty” kelimelerinin Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından işe bağlılık şeklinde kullanıldığı görölmektedir (Karacaoğlu, 2005; Kuruüzüm ve diğerleri, 2010; Bulutlar ve Öz, 2010; Diker, 2010; Öztürk ve diğerleri, 2011; Orel 2013; Gülova ve diğerleri, 2013; Türkay ve diğerleri, 2011; Gümüşlüoğlu ve Aygün 2010; Asarkaya ve Erdoğan, 2014). Keser ve Yılmaz (2012: 109) İngilizce “job engagement” ve “work engagement” olarak geçen kavramların Türkçe karşılıklarını işe bağlanma olarak kullanmışlardır.

1943 yılında Allport tarafından kavramsallaştırılmış olan işe bağlılık kavramı, işgörenin içsel ihtiyaçlarını (prestij ve özerklik gibi) karşılamak amacıyla, işine aktif bir şekilde bağlanma derecesi ve işe katılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Reeve ve Smith, 2001: 93; Zopiatis ve diğerleri, 2014: 130). Bu ihtiyaçların yerine getirilmesi işgörenin tatmin seviyesine ulaşmasını sağlamaktadır (Zopiatis ve diğerleri, 2014: 130). Çalışmanın bu bölümünde işe bağlılık kavramı, işe bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi ile işe bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.2.1.İşe Bağlılık Kavramı

Lodahl ve Kejner (1965: 24)’e göre işe bağlılık, işgörenin yaptığı işin veya mesleğin bireysel değerlerine uygun olduğunu düşünerek özveride bulunmasıdır.

Kanungo (1982: 341)’ya göre işe bağlılık, işgörenin işi ile psikolojik olarak özdeşleşmesidir.

Morrow (1983: 488)’a göre işe bağlılık, işgörenin işi ile psikolojik ve duygusal bağını ifade etmekte ve işgörenin işine karşı içsel olarak değer vermesini kapsamaktadır.

Blau (1985)’ya göre işe bağlılık, işgörenin işini severek yapması ve işi ile kendisini özdeşleştirmesi ile ilgili bilişsel durumdur (Akt: Reeve ve Smith, 2001: 94).

İşe bağlılık işgörenin kendini işin rollerine tamamen vermesini ifade etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 116).

İşe bağlılık işgörenin yaptığı işi kendi özsaygısını artıracak derecede ve yaptığı işin değerlerini içselleştirmesi olarak da ifade edilmektedir (Huselid ve Day, 1991: 383; Elliot ve Hall, 1994: 7).

Morrow (1983) işe bağlılık ile yaptığı kapsamlı çalışma sonucunda, işe bağlılığı işgörenin işine katılımı/bağlılığı ve işin yaşamının merkezi olması şeklinde ifade etmiştir (s: 487). Kavramın odak noktası, işgörenin işi yaparken işe kendini vermesi, işe katılımı, işi yaşamının merkezi olarak görmesi, işi kendine özsaygısının temeli olarak algılaması ve kendini iş performansı ile tanımlaması şeklinde değerlendirilmektedir (Morrow, 1983: 488; Morrow ve McElroy, 1986: 139; Kuruüzüm ve diğerleri, 2010: 184; Uygur, 2009: 34).

Schaufeli ve Barkes (2004: 295) işe bağlılığı dinçlik, adanmışlık ve işe kendini verme şeklinde üç boyutta açıklamışlardır. Dinçlik, bireyin zorluklar karşısında çaba göstermesi, enerjisinin, zihinsel dayanıklılığının yüksek olması anlamına gelmektedir. Adanmışlık coşku, ilham, gurur ve sorunlar karşısında önemli bir his ile özdeşleşmektedir. Kendini işine verme boyutu, yüksek konsantrasyon, işe dalma ve işle mutlu bir şekilde meşgul olma anlamına gelmektedir.

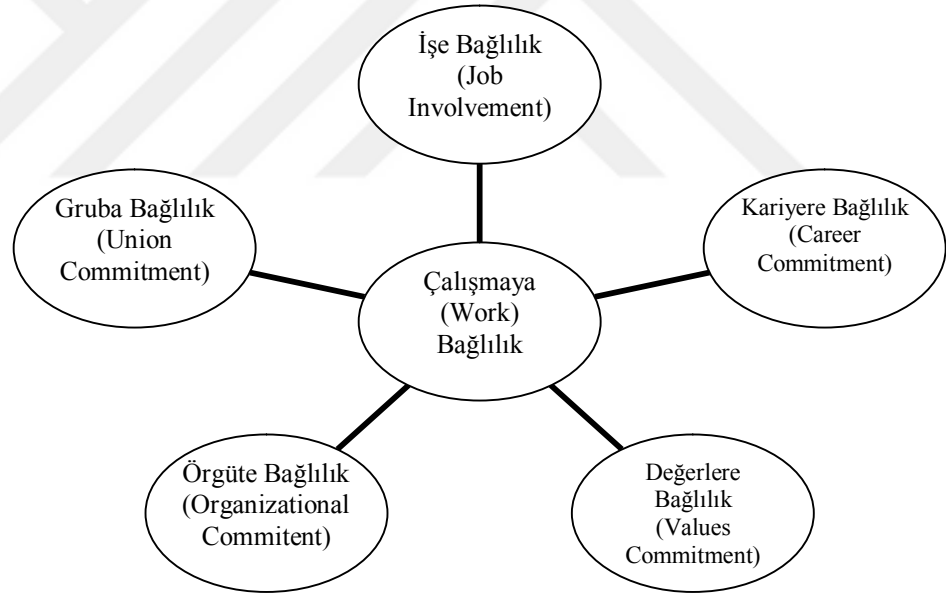
Farnel ve Rusbult (1981) işe bağlılığı iş tatmini, iş alternatifleri ve işgörenin işine karşı gerçekleştirdiği yatırımların önemi gibi faktörlerin bir fonksiyonu olduğunu ve işgörenin bir işe ne derecede bağlandığına ilişkin algı düzeyi anlamına geldiğini ifade etmektedir (Akt: Bakan, 2011: 13).

Meyer ve arkadaşları (1993) işe bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. İlk boyut işe devam bağlılığıdır. Bu boyutta işgören işten ayrılmanın yüksek maliyetinden dolayı işinde kalmak istemektedir. İşte uzun süre çalışmaktan elde ettiği uzmanlık ve kıdem gibi çıktıları da kaybetmek istememektedir. İkinci boyut işe normatif bağlılıktır. Bu boyutta işgören, işe karşı bir zorunluluk hissetmektedir. Bu boyut, iş arkadaşları ya da aileden kaynaklanan baskı dolayısıyla da gelişebilir. Üçüncü boyut ise işe duygusal bağlılıktır. Bu boyutta işgören iş rolünde kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. İşgörenin pozitif iş deneyimleri ve işin amaçları ile duygusal olarak özdeşleşmesi temelini oluşturmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993: 538; Blau, 2001: 283; Chang ve diğerleri, 2007: 355). İşe duygusal bağlılığın diğer işe bağlılık boyutlarından daha faydalı ve önemli bir bağlılık türü olması nedeniyle, bu çalışmada Meyer ve arkadaşlarının ifade ettiği, işe bağlılık boyutlarından sadece işe duygusal bağlılık incelenmiştir.

2.2.2.İşe Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Wiener ve Vardi (1980) iki farklı örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada işgörenin örgütüne, işine ve kariyerine karşı farklı bağlılıklar gösterebileceklerini ortaya koymuşlardır. Boshoff ve Mels (2000) işgörenin örgüte, işe, kariyere ve lidere bağlılıklarının farklı bağlılık türü olduğunu düşünerek her bir bağlılık odağını işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirmişlerdir. İşgören içsel olarak işe bağlılık göstermesine rağmen, bağlı olduğu örgüte veya gruba karşı bağlılık hissetmeyebilir. Çalışmanın bu bölümünde işe bağlılık ile diğer bağlılık odakları arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilecektir.

Morrow (1983: 486-500)'un bağlılık odaklarını kapsayan çalışmasında bağlılık odakları (iş, kariyer, değer, örgüt ve grup-sendika) arasındaki farklılıkları görmek mümkündür. Morrow bütün bağlılık odaklarını “çalışmaya bağlılık” başlığı altında toplamıştır. Bu başlığın diğer bağlılık odaklarını da kapsadığını ifade etmektedir.



Şekil 2.3. Çalışmaya Bağlılığın Odakları

Kaynak: Morrow, 1983: 488 (Morrow, 1983'ten uyarlanmıştır).

İşe bağlılık, çalışmaya bağlılık (work commitment) ile karıştırılmamalıdır. Morrow ve McElroy (1986)'a göre, çeşitli bağlılık araştırmalarında iş (job) ve çalışma (work) kelimeleri birbirinin yerine kullanılmaktadır (s: 139). Ancak çalışmaya bağlılık çok değişkenli bir yaklaşımdır (Lapierre, 2001: 3). İşgörenin herhangi bir örgüt

içerisinde yaptığı bütün eylemleri kapsamaktadır. İşgörenin yaşamında çalışmanın önemi ile ilgili normatif bir inançtır. İşgören tarafından kültürel ve sosyal koşulların bir işlevi olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 61). Morrow (1983) yaptığı araştırmada çalışmaya bağlılığın diğer bağlılık türlerini kapsadığını ifade etmektedir (s: 488).

İşe bağlılık, örgüte bağlılık (organizational commitment) ile karıştırılmamalıdır (Keser ve Yılmaz, 2012: 119-120). Örgüte bağlılık, işgörenin örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü arzu, örgüt için yüksek seviyede çaba gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabul derecesini ifade etmektedir (Morrow, 1983: 488). İşe bağlılık işgörenin işine karşı gösterdiği özeni, dikkati ve işi ile özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Örgüte bağlılığın odak noktası örgüt iken işe bağlılığın odak noktası işin kendisi olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2012: 119). Nitekim “iş” kişinin içsel gelişme ihtiyaçlarını karşılarken, “örgüt” işgörenin sosyal ve dışsal ödül ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir (Uygur, 2009: 38).

İşe bağlılık, mesleğe bağlılık (profession commitment) ile karıştırılmamalıdır. Mesleğe bağlılık, işgörenin seçmiş olduğu mesleğin inanç ve değerlerine uygun olduğu düşüncesi ile o meslekte üyeliğini koruma isteği anlamına gelmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 535). Mesleğe bağlılık, bireyin belli bir branşta ya da dalda uzmanlık ve beceri kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda edindiği mesleğinin, yaşamında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yerde olduğunu göstermesi açısından işe bağlılıktan farklılık göstermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010: 24) bilgi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları işlerde de mesleklerini icra ettiklerini ifade ederek, meslek yerine iş kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir.

İşe bağlılık, kariyere bağlılık (career commitment) ile karıştırılmamalıdır. Kariyere bağlılık, bir işgörenin ömrü boyunca herhangi bir meslek ya da iş kolunda (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264), adım adım ve sürekli olarak ilerleme, deneyim ve beceri kazanma, daha fazla saygınlık görme, statü ve prestij elde etme isteğini kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 5). Kariyere bağlılık, kariyer ile özdeşleşme, işe bağlılık ve kariyer planlaması gibi kariyer karar ve davranışlarına yansıyan kariyer rollerine doğru işgörenin bireysel tutumunun birleşimini oluşturmaktadır (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264). Sonuç olarak işgörenin kariyere bağlı olması için öncelikle yaptığı işine bağlılık göstermesi ve sevmesi gerekmektedir diyebiliriz.

İşe bağlılık, gruba (birliğe, sendikaya) bağlılık (union commitment) ile karıştırılmamalıdır. Gruba bağlılık, gruba üye kalmaya, grup için yüksek seviyede çaba göstermeye karşı güçlü bir istek ve örgütlenmiş işgücünün hedeflerine inanç olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 1983: 488). Gruba bağlılık ve işe bağlılık odak noktası açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler.

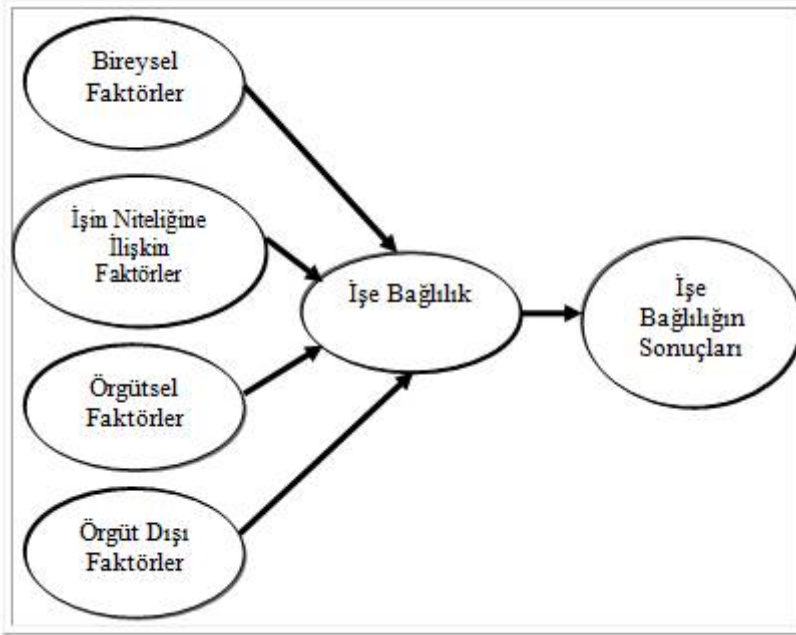
İşe bağlılık, işkoliklik (work addiction) ile karıştırılmamalıdır. İşkoliklik denince, işgörenin işinden başka bir şey düşünmeden, zamanının çoğunluğunu işyerinde geçirmesi, yaşamının tek anlamının iş ya da işyeri olan bireyler akla gelmektedir. İşkoliklik işine bağlı olmak ya da işini başarıyla bitirebilmek için gerektiğinden çok çalışmak gibi iş durumlarıyla ilgisi bulunmamaktadır (Ölçer, 2005: 124-125). İşkoliklik bir saplantı ve bağımlılık durumudur (Cecilie ve diğerleri, 2012: 265; Lumpkin ve Anshel, 2012: 406), işe bağlılık ise işgörenin işi ile duygusal bağına ifade etmektedir (Morrow, 1983: 488).

İşe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) ile karıştırılmamalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışında işgörenin örgütü ve arkadaşlarının iyiliği için sergilediği fazladan gönüllü davranışları ifade ederken, işe bağlılıkta davranış gönüllü değildir, işgörenin formal rol performansına kendisini ne derece verdiği ve hazır hissettiği ile ilgilidir (Keser ve Yılmaz, 2012: 119).

İşe bağlılık, Nakamura ve Csikszentmihalyi'nin akış kuramı (flow theory) ile karıştırılmamalıdır. Akış kuramı ile işgörenler zaman algılarını kaybetmektedir. Etraflarındaki yaşama ve odaklandıkları iş dışındaki hiçbir şeye karşı duyarlılık göstermeyip, tamamen bir tek işe dalmaktadırlar (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002: 90). Akış anlık bir süreçtir, işe bağlılık ise daha uzun süreli ve daha bütünleyici bir sarılmayı ifade etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 120).

2.2.3.İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları

Bashaw ve Grant (1994: 43) işe bağlılığa neden olan belirleyicileri, bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, iş arama davranışı, geleceğe yönelik sosyalleşme davranışları, çalışma ilişkileri, lider ile ilişkiler ve örgüt dışı (çevresel) faktörler olmak üzere sekiz kategoride toplamıştır. Çakır (2001: 79) bu belirleyicileri, bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere dört kategoride toplamıştır (Çakır, 2001). İşe bağlılığın nedenleri Şekil 2.4. üzerinde açıklanmaktadır.



Şekil 2.4. İşe Bağlılığın Belirleyicileri

Bireysel Faktörler: Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir ve görev süresi gibi faktörleri kapsamaktadır (Bashaw ve Grant, 1994: 42).

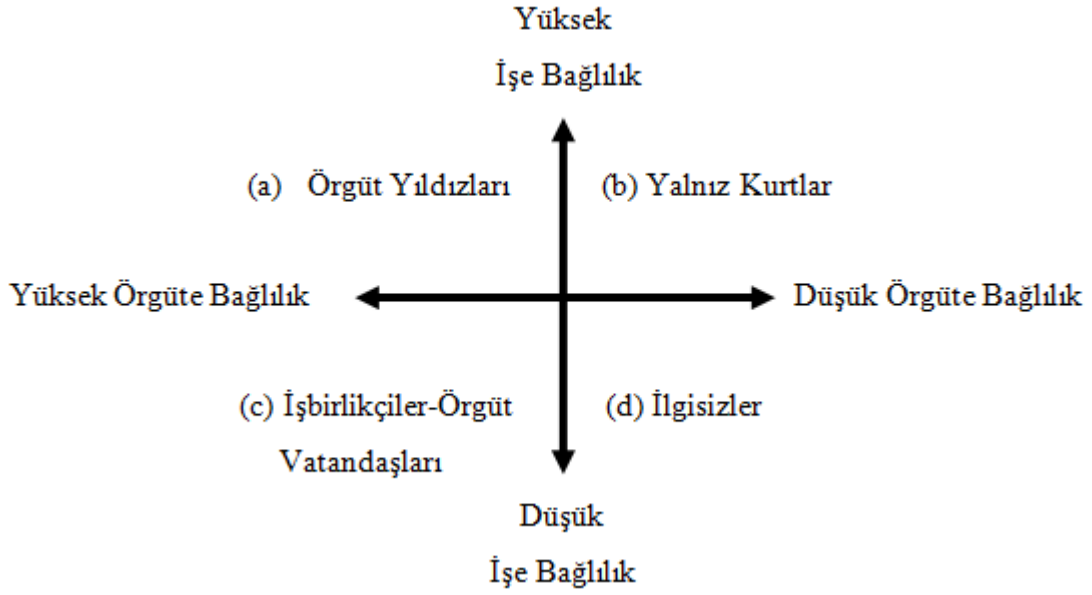
İşin Niteliğine İlişkin Faktörler: İşin anlamlı olması, otonomi (kendi kendini yönetme-özerklik), uzmanlaşma ve beceri, sorumluluk ve yetki sahibi olma işe bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 26). Adalet, iş aktiviteleri (Peng ve diğerleri, 2009: 326) ve işin değerleri de işe bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Ruh ve diğerleri, 1975).

Örgütsel Faktörler: Örgütün büyüklüğü, ücret düzeyi, çalışma koşulları, kariyer olanakları, liderlik tarzları (Çakır, 2001: 79), örgütsel destek (Peng ve diğerleri, 2009: 326) gibi özellikler işe bağlılığın belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir. Liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderlik işe bağlılığın belirleyicileri olarak literatürde yerini almasına rağmen (Cheng ve diğerleri, 2012; Sheikh ve diğerleri, 2013) etkileşimci liderliğin işe bağlılık ile ilişkisi olup olmadığına dair henüz bir çalışma mevcut değildir.

Örgüt Dışı Faktörler: Örgüt dışı nedenler de işe bağlılığın belirleyicileri olarak belirtilmektedir. Bunlar, ülkenin sosyo-ekonomik durumu (toplumsal ve ekonomik faktörler) ve hukuksal faktörler olarak belirtilmektedir (Çakır, 2001: 79).

İşe bağlılığa neden olan belirleyicilerin yanı sıra işe bağlılığın sonuçları da literatürde yerini almaktadır. Bu sonuçlar, iş performansı (Peng ve diğerleri, 2009: 326), stres, iş tatmini ve öz-yeterlilik (Klassen ve Chiu, 2011: 115), işten ayrılma niyeti, performans, iş tatmini, devamsızlık, işe geç gelme alışkanlığı (Becker, 1992; Göktürk, 2009: 148), işe katılım, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475), işten ayrılma niyeti, algılanan performans, iş kaynaklı gerginlik, devamsızlık (Cohen, 1998: 9), yaşam tatmini (Cohen, 1999b: 381) olarak ifade edilmektedir.

Blau ve Boal (1987, 1989) işe bağlılığın sonuçlarını örgüte bağlılık ile karşılaştırmalı olarak bir model üzerinde incelemiştir. Blau ve Boal (1987, 1989)'a göre, a) yüksek işe bağlılık-yüksek örgüte bağlılık, b) yüksek işe bağlılık-düşük örgüte bağlılık, c) düşük işe bağlılık-yüksek örgüte bağlılık ve d) düşük işe bağlılık-düşük örgüte bağlılık gösteren işgören farklı sonuçlar göstermektedir (Blau ve Boal, 1987: 292; Blau ve Boal, 1989: 116).



Şekil 2.5. Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılığın Karşılaştırmalı Sonuçları

Kaynak: Blau ve Boal, 1987: 292; Blau ve Boal, 1989: 116 (Blau ve Boal, 1987; Blau ve Boal, 1989'dan uyarlanmıştır).

İlk olarak ifade edilen kısım, “örgüt yıldızları”dır. Burada işgören sonuçları, yüksek tatmin-performans-çaba ve düşük işten ayrılma şeklindedir. İkinci kısım “yalnız kurtlar”dır. Burada işgören sonuçları, orta derecede tatmin-performans-çaba ve orta-yüksek işten ayrılma şeklindedir. Üçüncü kısım “işbirlikçiler-örgüt vatandaşları”dır. Burada işgören sonuçları, yüksek-orta tatmin, orta performans-çaba ve işten ayrılma şeklindedir. Son kısımda “ilgisizler”dir. Burada düşük tatmin, orta performans, düşük çaba ve yüksek işten ayrılma görülmektedir (Blau ve Boal, 1987: 292; Blau ve Boal, 1989: 116; Elliott ve Hall, 1994: 7; Huselid ve Day, 1991: 380).

2.3.LİDERE BAĞLILIK

Lidere bağlılık, bağlılık odaklarında yeni bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır (Landry ve diğerleri, 2010: 287). Örgütsel araştırmalarda yeni bir kavram olan lidere bağlılık İngilizce “supervisory commitment” (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010) ve “dependence on leader” (Yücel, 2010) kelimelerinin Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lidere bağlılık kavramı Reichers (1985)’in bağlılık odaklarını ele aldığı “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” başlıklı makalesinde “tepe yöneticileri (top-managers)” bağlılık odaklarına dahil etmesi ile başlamıştır. Lidere bağlılık ile ilgili ilk araştırmalar

Reichers'in çalışmalarını temel alan Becker ve arkadaşları (Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993; Becker ve diğerleri, 1995, 1996; Becker ve Kernan, 2003) tarafından yapılmıştır. Literatürde lidere bağlılık kavramına birkaç araştırmacının odaklandığı görülmektedir (Siders ve diğerleri, 2001; Vandenberghe ve diğerleri, 2004; Landry ve Vandenberghe, 2009; Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010). Çalışmanın bu bölümünde lidere bağlılık kavramı ile lidere bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.3.1.Lidere Bağlılık Kavramı

Bağlılık odaklarından lidere bağlılık kavramının, örgüte bağlılık kavramından farklı tarafları bulunmaktadır. Lider, bilinen somut gerçekliği içeren işgören hedeflerini temsil ederken örgüt uzun bir zamana yayılmış soyut hedefleri temsil etmektedir. Lidere bağlılık ikili ilişkiler temelinde oluşan bir bağlılık olmasından dolayı somut olarak görülmektedir. Bu açıdan ilişki, kişisel ve samimi ilişkiler üzerine kurulu olduğundan her iki taraf için de tecrübe edilebilir gerçekliktedir (Landry ve diğerleri, 2010: 287). Çalışmalar lidere bağlılığı örgütsel bağlılığın üç boyutu olan normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile ilişkilendirerek ele almışlardır.

Lidere bağlılık "lidere normatif bağlılık, lidere devam bağlılığı ve lidere duygusal bağlılık" başlıkları altında incelenmektedir. Normatif bağlılık, alınan faydalara (destek, eğitim, kurulan iyi ilişkiler) karşılıklı bulunma zorunluluğu hissini ifade etmektedir. Lidere normatif bağlılık, liderin izleyeni ile kurduğu iyi ilişkiler, liderin izleyenine sunduğu eğitim ve yetiştirme fırsatları ile sağladığı destek sonucunda kendisini liderine borçlu hissetmesine karşılık gelen bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve Vandenberghe, 2012: 295).

Devam bağlılığında, Becker (1960)'in yan bahis teorisi ve Allen ve Meyer (1990)'in önerdiği ekonomik beklentiler, işgörenin örgüte bağlanması için bir neden olabilmektedir. Bu durum lidere bağlılık ilişkisinde de geçerli olabilmektedir. İzleyen lideri ile ilişkisinden fayda ve avantaj (yetki, ödül) elde etmek isteyebilir. Bu fayda ve avantajlar izleyen liderine bağlanmasına ve ona karşı fedakar davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın bir maliyeti olduğu gibi liderden ayrılmanın da bir maliyeti (ikramiye, yetki kaybı) bulunmaktadır, çünkü lider örgüt ile iç içe geçmiş bir örgüt üyesidir (Landry ve diğerleri, 2010: 287). Örneğin, bir örgütte izleyen liderinden bağımsız başka bir departman veya bölüme

görevlendirilmesi ya da liderin izleyenlerinden bağımsız başka bir departmana, bölüme, şehre veya bölgeye görevlendirilmesinin bir maliyeti bulunmaktadır.

İzleyen lideri ile ilişkisinde ilgi çekici görevler, koşullu ödüllendirme gibi avantajlar elde edebilir. Bu durum izleyeni lidere bağlayabilir. Benzer bir şekilde lider de ilişkinin sona ermesinden dolayı feda edeceği faydaları ve avantajları düşündüğünde izleyeni ile ilişkiyi sürdürülebilir bir hale getirme çabası içerisinde olacaktır. Lider için yetişmiş izleyenini kaybetmek maliyet ve zaman açısından dezavantajlı gibi görülmektedir. Ayrıca izleyen alternatif lider eksikliği algısından dolayı liderle çalışmayı bir mecburiyet olarak görebilmektedir, “alternatif lider eksikliği” lidere devam bağlılığına neden olmaktadır (Landry ve Vandenberghe, 2012: 295). Özetle, bu boyutta izleyen, lideri ile ilişkisine yatırım yapmakta, liderleri tarafından kendisine sağlanan avantaj ve faydaların farkında olmaktadır. Alternatif lider eksikliği de izleyen liderine bağlı olması gerektiği düşüncesini oluşturmaktadır (Panaccio ve Vandenberghe, 2011: 1458).

Duygusal bağlılık adanmışlık, içsel bağlanma ve özdeşleşme temeli üzerine kurulu olan ilişkiyi devam ettirme arzusunun içeren bağlılığın gözde boyutudur. Lidere duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1996)'in duygusal bağlılığı ile tanımlanan lidere içsel bağlanma ve lider ile özdeşleşme duygusu üzerine kurulu olan, lider ile iş ilişkisi kurma yönünden güçlü bir istek ve liderin ilgi/etki alanına bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve diğerleri, 2010: 287-288). Örgütsel bağlılığın örgüt desteği ve sosyal değişim kuramı üzerine kurulduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Benzer şekilde Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) yaptıkları araştırma ile duygusal bağlılığa neden olan liderlerin de destekleyici davranış ile izleyen bağlılığı oluşturduğunu kanıtlamışlardır. Fakat liderler örgütün ajanları olarak algılandığı için lidere duygusal bağlılığın örgüte duygusal bağlılıktan farklı bir ilişki içinde olması gerektiği beklenmektedir (Landry ve diğerleri, 2010: 287-288). Lidere duygusal bağlılıkta, liderin değerleri ile kendi değerlerinin tutarlı olduğunu algılayan izleyen lideri ile ilişkiyi geliştirme yönünde güçlü bir istek duymaktadır (Landry ve Vandenberghe, 2012: 295).

Lidere duygusal bağlılık Becker (1992: 233) ve Becker ve Billings (1993: 179) tarafından, izleyen kendini lideri ile özdeşleştirmesi, liderinin amaç, düşünce ve değerlerini gönüllü olarak içselleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Landry ve

arkadaşlarına (2010: 287) göre lidere duygusal bağlılık, Allen ve Meyer (1996)'in duygusal bağlılık tanımı ile paralellik göstermektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyen lideri ile özdeşleşmesi, onun ilgi alanına bağlı olması anlamına gelmektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyen lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhamber ve Vandenberghe, 2003: 253). Lidere duygusal bağlılığın diğer lidere bağlılık boyutlarından daha faydalı ve önemli bir bağlılık türü olması nedeniyle, bu çalışmada sadece lidere duygusal bağlılık incelenmiştir.

2.3.2.Lidere Bağlılığın Neden ve Sonuçları

Lidere bağlılık kavramı ile ilgili ilk araştırmalar incelendiğinde lidere bağlılığın iş tatmini (Becker, 1992: 240), işten ayrılma niyeti (Becker, 1992: 240; Vandenberghe ve diğerleri, 2004: 59), diğerkamlık (altruism- prosocial organizational behaviors) (Becker, 1992: 240; Becker ve diğerleri, 1995: 620), iş performansı (Becker ve diğerleri, 1996) ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Vandenberghe ve Bentein (2009: 339) yaptıkları araştırmada ise lidere duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Lidere bağlılığın cinsiyet, yaş, görev süresi (Cheng ve diğerleri, 2003: 325; Chan ve diğerleri, 2011: 3298), medeni durum, sözleşmeli çalışma koşulları (Chan ve diğerleri, 2011: 3298), eğitim, pozisyon durumu, örgütsel vatandaşlık davranışı (Cheng ve diğerleri, 2003: 325) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lapointe ve arkadaşları (2013: 529) yaptıkları araştırmada lidere ve örgüte bağlılığı psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme ile ilişkilendirmişlerdir. Landry ve arkadaşları (2014: 892) yaptıkları araştırmada, lidere bağlılığın, duygusal tükenmişlik ile negatif yönde, lider-üye etkileşimi ve performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lider desteği işgörenlerde lidere bağlılık duygusu oluşturmada etkili olmaktadır (Landry, 2010: 287). Stingllhamber ve Vandenberghe (2003) yaptıkları araştırmada algılanan lider desteğinin lidere bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve lidere bağlılığın işten ayrılma ile negatif yönde ilişkili olduğunu sonucuna ulaşımlardır (s: 263). Dönüşümcü liderin izleyenlerine yardımcı olmak, tanınma ve dışa açılma konularında cesaretlendirme gibi destekleyici davranışları izleyenlerin liderlerine karşı bağlılık duymalarına neden olacaktır diyebiliriz. Yapılan araştırmalarla dönüşümcü

liderliğin lidere bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Yang ve diğerleri, 2011: 268). Gümüştüoğlu ve arkadaşları (2013: 2274) bilgi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin, lidere ve örgüte bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderliğin lidere bağlılık ile ilişkisini içeren birkaç araştırma literatürde yerini almasına rağmen, etkileşimci liderliğin lidere bağlılık ile ilişkisi olup olmadığına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenden dolayı çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.4.ÖRGÜTE, İŞE VE LİDERE BAĞLILIK ARAŞTIRMALARI

Tez çalışmasının bu bölümünde örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarına yönelik araştırmalar üzerinde durulacaktır. Yabancı literatürde örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarını içeren çalışmalar mevcuttur. Yerli literatürde lidere ve işe bağlılık kavramlarını içeren çalışmalar, örgüte bağlılık kavramını içeren çalışmalar kadar üzerinde çok durulmuş kavramlar olmadığı görülmektedir. Yine yabancı literatürde örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarını içeren çalışmalar “bağlılık odakları” ya da “çoklu bağlılık yaklaşımları” başlıkları altında bir arada incelenmiş ve uygulanmıştır. Bu bölümde örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarını içeren çalışmalara birlikte yer verilecektir.

Örgüte bağlılık kavramı 1970’lerden günümüze kadar örgüt araştırmaları alanında önemli bir konu olmuştur (Porter ve diğerleri, 1974, 1979; Mowday ve diğerleri, 1979). Örgüte bağlılık kavramı pek çok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılsa da kavramlarla ilgili en kabul gören Allen ve Meyer’in (1990) örgüte bağlılık yaklaşımı olmuştur. Allen ve Meyer (1990)’in örgüte bağlılığı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (McAulay ve diğerleri, 2006; Ceylan ve Bayram, 2006; Somers, 2010; Leong ve diğerleri, 2014). Allen ve Meyer bu çalışmalarında örgüte bağlılık kavramının ne olduğu konusunda literatüre katkı sağlamışlardır. Geliştirdikleri ölçek yerli ve yabancı araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991b; Meyer ve diğerleri, 1998; Lee ve diğerleri, 2001; Özdevecioğlu, 2003b; Gellatly ve diğerleri, 2006; Jaussi, 2007; Meyer ve diğerleri, 2007; Sığırı, 2007; Özyer, 2010; Ögüt ve Kaplan, 2011; Jackson ve diğerleri, 2013).

İşe bağlılık kavramı yabancı literatürde pek çok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılsa da, yerli literatürde kısıtlı araştırmalar olduğu görülmektedir (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010; Bulutlar ve Öz, 2010; Öztürk ve diğerleri, 2011; Gülova ve diğerleri, 2013; Türkay ve diğerleri, 2011; Gümüslüoğlu ve Aygün 2010). Kavram ile ilgili ilk uygulamalı çalışma Lodahl ve Kejner (1965) tarafından yapılmıştır. Araştırmacıların geliştirdikleri ölçeğin yabancı literatürde araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir (Ruh ve diğerleri, 1975: 306; Huselid ve Day, 1991; Boshoff ve Mels, 2000; Reeve ve Smith, 2001). Yerli literatürde birkaç araştırmada (Uyguç ve Çımrın, 2009; Bulutlar ve Öz, 2010; Gülova ve diğerleri, 2013) kullanıldığı görülmektedir. Yine Blau (2003)'nun açıklamaya çalıştığı işe bağlılık kavramı yabancı literatürde yerini almaktadır (Blau, 2003). Blau (2003), Meyer ve arkadaşlarının (1993) işe bağlılık ölçeğinden bir ölçek uyarlamıştır ve yine araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir (Hackett ve diğerleri, 2001). Blau (2003)'nun geliştirdiği ölçeğin yerli literatürde birkaç araştırmada kullanıldığı görülmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006; Gümüslüoğlu ve Aygün, 2010; Benligiray ve Sönmez, 2011). İşletme Anabilim Dalında yapılan yüksek lisans tezlerine baktığımızda birkaç tez araştırması olmasına rağmen (Güner, 2007; Tuna, 2009; Diker, 2010; Orel 2013; Özoral, 2013), kavramı içeren doktora tezi henüz mevcut değildir.

Lidere bağlılık kavramı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde kısıtlı araştırmalar olduğu görülmektedir (Vandenbergh ve diğerleri, 2004; Chan ve diğerleri, 2011; Gümüslüoğlu ve Aygün, 2010; Yücel, 2010). Kavram ile ilgili ilk uygulamalı çalışma Becker (1992) tarafından yapılmıştır. Araştırmacının geliştirdiği ölçeğin yabancı literatürde araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir (Becker ve Billings, 1993: 179; Hunt ve Morgan, 1994: 1575; Becker ve diğerleri, 1996; Boshoff ve Mels, 2000: 263). Yine Vandenbergh ve arkadaşlarının (2004) açıklamaya çalıştığı lidere bağlılık kavramı yabancı literatürde yerini almaktadır. Vandenbergh ve arkadaşları (2004: 51), Meyer, Allen ve Smith (1993)'in duygusal bağlılık ölçeğinden lidere bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Vandenbergh ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin yerli ve yabancı araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir (Chan ve diğerleri, 2011: 3294; Gümüslüoğlu ve Aygün, 2010; Gümüslüoğlu ve diğerleri, 2013). İşletme Anabilim Dalında yapılan tezlere baktığımızda bir yüksek lisans tez araştırması olmasına rağmen (Yücel, 2010) kavramı içeren doktora tezi henüz mevcut değildir. Sonuç olarak bağlılık odaklarını

dönüşücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının bir nedeni olmaktan çok bir sonucu olarak değerlendirebiliriz. Çalışmanın bu bölümünde dönüşücü ve etkileşimci liderliğin olası diğer sonuçları olduğu düşünölen iş ve yaşam tatmini kavramlarına yer verilecektir.



BÖLÜM 3: İŞ VE YAŞAM TATMİNİ

İş tatmini kavramının, örgütsel davranış alanında en sık ve ayrıntılı bir şekilde çalışılan işgören tutumlarından birisi olduğu söylenebilir. Yaşam tatmini kavramı ise, iş tatmini kavramına göre üzerinde çok çalışılmış bir kavram olmasa da, önemi literatürde yapılan çalışmalarla kanıtlanmış durumdadır.

3.1.İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramına yönelik çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Hoppock, 1935; Kornhauser ve Sharp, 1932; Mayo, 1945; Roethlisberger ve Dickson, 1939). O yıllarda yapılan çalışmalar daha çok iş tatmininin verimliliği artırıp artırmadığını konu edinmiştir. Daha sonra kavram özerklik, monotonluk ve çalışma grubuna uyum gibi durumsal değişkenler tarafından açıklanmaya çalışılmıştır (Agho ve diğerleri, 1992: 185). Günümüzde ise, iş tatmininin sadece verimliliği değil işgörenin pek çok değişkenini etkileyebileceği ve pek çok değişkenden etkilenebileceği ifade edilmektedir. Örgütsel davranış alanında en sık ve ayrıntılı bir şekilde incelenen işgören tutumlarından birisinin iş tatmini olduğu söylenebilir. Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

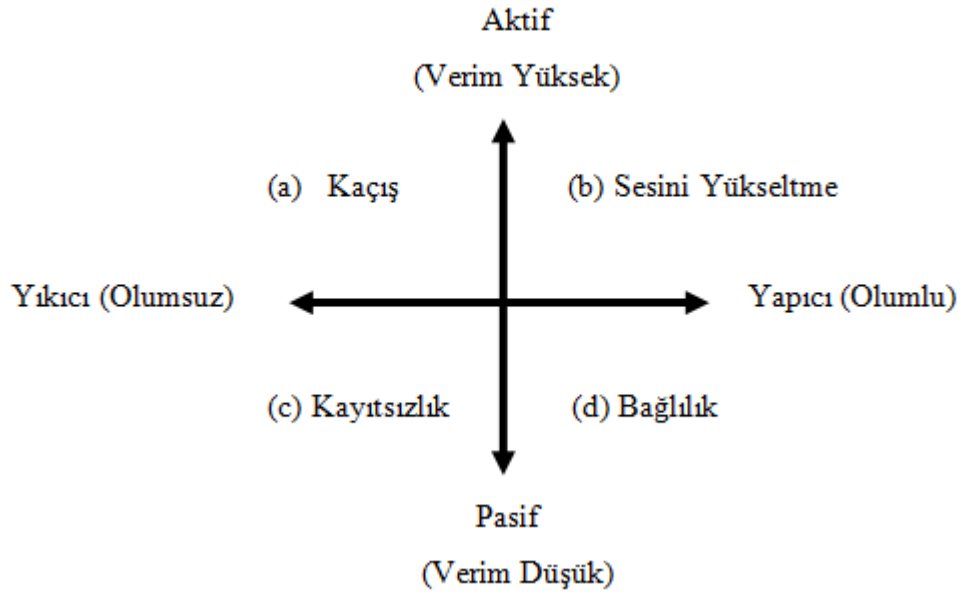
3.1.1.İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, iş ve çalışma kapsamında işgörenin değerlendirmelerini temsil etmektedir. İş tatmini, algılanan iş özellikleri, çalışma koşulları ve iş yerinde duygusal deneyimlerin bir değerlendirmesidir. İş tatmini işgörenin işine yönelik bireysel tutumu açısından kişiden kişiye değişebildiği gibi örgütün değişen koşullarıyla zamanla da değişebilmektedir (Brayfield, 1963: 324). Kavram geçmişte pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Brayfield ve diğerleri, 1957: 201-205; Brayfield, 1963: 324).

Örgütlerde işgörenlerin mutlu olma ve takdir görme yönünde ihtiyaç ve beklentileri söz konusudur. İhtiyaç ve beklentileri örgüt tarafından karşılanan, mutlu olan ve pozitif duyguları ortaya çıkarılan işgörenlerin örgütlerine karşı olumlu tutum oluşturdukları, örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağladıkları yapılan araştırmalarla ortaya konmuş durumdadır. İş tatmini örgütsel davranış literatürünün duygusal yapısını oluşturmaktadır (Vlashos ve diğerleri, 2013: 580).

Graham (1969: 39)'a göre iş tatmini, işgörenin işine ve iş ortamına yönelik olumlu tutumudur. Hackman ve Oldman (1975)'a göre iş tatmini işgörenin işinde duyduğu mutluluktur (Yılmaz ve diğerleri, 2010: 92). Locke (1976)'a göre iş tatmini, işgörenin işi ya da iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan memnun edici durum ya da pozitif duygusal durumdur (Nguni ve diğerleri, 2006: 152; Ilies ve diğerleri, 2009: 87; Yang, 2012: 33). Cranny ve arkadaşlarına (1992: 1) göre iş tatmini, işgörenin elde etmek istediği çıktılarla elde ettiği çıktıları karşılaştırması sonucunda işine yönelik duygusal tepkisidir. Padma ve Reddy (2014: 51)'e göre iş tatmini, işgörenlerin işlerine ilişkin bireysel duygusunu ifade etmektedir. Zira örgütlerde duygusal deneyimler kaçınılmazdır (Malik, 2013: 212). Bu duygular işgörenin iş yaşamı, iş yaşamından beklentileri, ücret, mesleki fırsatlar, sosyal yardımlar, denetim, örgütsel uygulamalar ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi belirli esasları kapsayan çok yönlü bir yapıdır (Loke, 2001: 193). İş tatmini işgörenin pozitif ya da negatif iş deneyimleridir (Ilies ve diğerleri, 2009: 89; Agho ve diğerleri, 1992: 186). İş tatmini işgörenin iş ortamını oluşturan durumlara karşı gösterdiği tepkidir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 75). Sonuç olarak iş tatmini işgörenin işine yönelik tutumsal, bilişsel (değerlendirici), duygusal (duygusal) ve davranışsal bileşenleri içinde barındıran işgörenin işine yönelik çok boyutlu psikolojik tepkisidir (Judge ve Klinger, 2008: 396).

İşgörenin işine yönelik olumsuz duygu, tutum ve davranışı iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 76). İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş verimliliğinin düşmesine, işgücü devir oranının artmasına, iş kazaları ve iş şikayetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 51). Rusbult ve arkadaşları (1988: 601) bu durumu aşağıdaki Şekil 3.1. ile açıklamışlardır.



Şekil 3.1. İş Tatminsizliğine Yönelik Kaçış, Sesini Yükseltme, Sadakat ve Kayıtsızlık Tipolojisi

Kaynak: Rusbult ve diğerleri, 1988: 601.

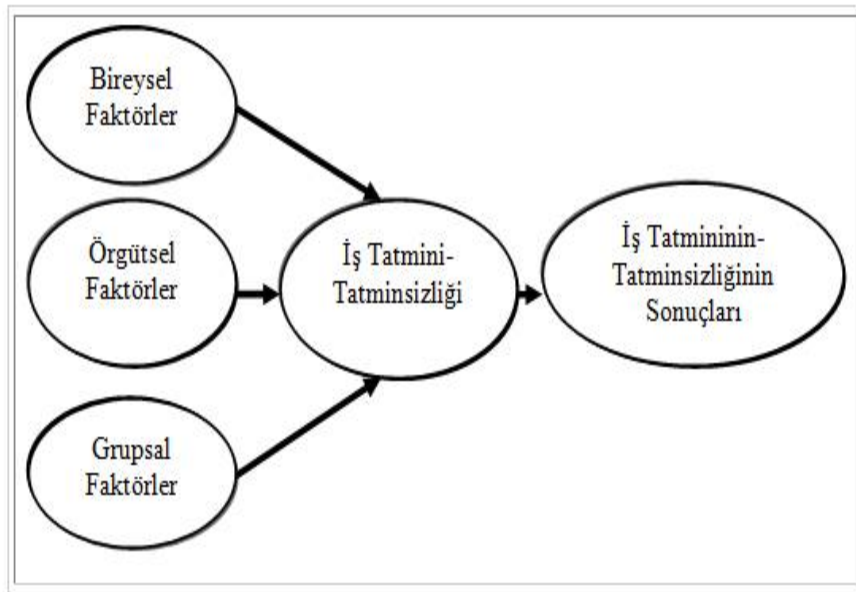
Hirschman (1970: 3) iş tatminsizliğini “kaçış, sesini yükseltme, sadakat/bağlılık” olmak üzere üç şekilde ele alırken, Farrell (1983: 596) “kaçış, sesini yükseltme, sadakat/bağlılık ve kayıtsızlık” olmak üzere dört şekilde ele almaktadır. “Kaçış”, işten ayrılma niyeti, işe gelmeme gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilidir. “Sesini yükseltme”, işgörenin aktif bir şekilde çalışma koşullarını iyileştirmek için önerilerde bulunması, yeni yollar düşünmesi ve dile getirmesi gibi konuları içermektedir. “Kayıtsızlık”, pasif bir şekilde daha az çaba göstermek, düşük verim gibi konuları içermektedir. Son olarak “sadakat/bağlılıkta” işgören örgütte kalmakta ancak iyileşmelerin oluşmasını pasif bir şekilde beklemekte ve statükoyu kabul etmektedir (Zhou ve George, 2001: 683). Sonuç olarak örgütlerinden ve liderlerinden tatmin duyan işgörenlerin tatmin duymayanlara göre daha mutlu, daha üretken ve daha verimli olduğu söylenebilir (Malik, 2013: 212).

Kahn ve Morse (1951) çalışmalarında iş tatminini içsel ve dışsal faktörlerle karşılaştırdıklarında, bu duygunun içsel faktörlerde başladığını ifade etmişlerdir (Taylor, 1977: 244). İçsel tatmin işgörenin çalışma esnasında hissettiği tatmin duygusudur (Kutanis, 2012: 89). Kişisel gelişim, başarı, alınan sorumluluk gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Özyer, 2010: 90). Dışsal tatmin çalışma karşılığında

elde edilen tatmindir (Kutaniş, 2012: 89). Alınan ücret, yönetim desteği, politikalar, terfi olanakları gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Judge ve Klinger, 2008: 393; Özyer, 2010: 90). Çalışmanın bu bölümünde bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir değişken olan iş tatminine neden olan içsel ve dışsal faktörler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Saldamlı (2008: 699) iş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırmıştır. Rode (2004: 1208)'ye göre, iş tatmininin belirleyicileri demografik faktörler, iş ile ilgili faktörler ve iş dışı faktörlerdir. Malik (2013: 213)'e göre, iş tatmininin belirleyicileri çalışanlar ile ilişkiler, örgütsel uygulamalar, liderlik uygulamaları, çalışma koşulları, terfi olanakları ve ücret gibi faktörleri içermektedir. Başaran (2008: 267)'e göre iş tatmininin belirleyicileri, işin niteliği, ödeme, yükselme olanakları, övgü, çalışma koşulları, denetim, çalışma arkadaşları, örgüt ve yönetim, örgüt iklimi ve işgörenin kişiliğidir. Kutaniş (2012: 88) bu belirleyicileri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve grupsal faktörler olmak üzere üç kategoride toplamıştır.



Şekil 3.2. İş Tatmininin Belirleyicileri

Kaynak: Kutaniş, 2012: 88.

Bireysel Faktörler: Cinsiyet, yaş (Wagenaar ve diğerleri, 2012: 179), gelir (Babu ve Ramesh, 2013: 71), kıdem, eğitim (Başaran, 2008: 266), ihtiyaçlar, istekler ve bireysel çıkarlar (Kutaniş, 2012: 88) gibi faktörleri kapsamaktadır.

Örgütsel Faktörler: Ücret düzeyi, yükselme olanakları (Porter ve diğerleri, 1973: 14), işin niteliği, politikalar, çalışma şartları (Kutunis, 2012: 88), katılım ve terfi olanakları (Babu ve Ramesh, 2013: 71), yönetici (Starceovich, 1973: 112), lider davranışı, örgütsel bağlılık (Loke, 2001: 199; Ismail ve diğerleri, 2011: 381), örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel güven, örgütsel destek, örgütün yapısı, büyüklüğü ve küçüklüğü (Başaran, 2008: 266-269), örgüt içi iletişim ve yönetim biçimleri (Örücü ve Esenkale, 2005: 149) gibi faktörleri kapsamaktadır. Ayrıca iş tatmini kariyer olanakları, eş ve lider desteği, sosyal yardımlar, ücret gibi işin içeriği ile yakından ilişkilidir (Padma ve Reddy, 2014: 51). Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmin seviyelerini artırdığı literatürde yer almaktadır (Bono ve Judge, 2003: 562; Nguni ve diğerleri, 2006: 145; Castro ve diğerleri, 2008: 1842; Walumbwa ve diğerleri, 2005: 235; Yang, 2011: 895; Yang, 2012: 31; Yang, 2014: 42). Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmin seviyelerini artırdığına yönelik pek çok araştırma söz konusu iken, etkileşimci liderliğin iş tatmini ile ilişkisini araştıran kısıtlı çalışma olduğu görülmüştür (Emery ve Barker, 2007: 77). Bu açıdan çalışma sonucunun literatüre ve uygulayıcıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Grupsal Faktörler: İş arkadaşları, danışman veya nezaretçi tutumları (Kutunis, 2012: 88) gibi faktörleri kapsamaktadır.

İşin Niteliğine İlişkin Faktörler: Çalışma saatleri, iş tanımı (Judge ve Hulin, 1990: 46), çalışma ortamı, işyeri sosyalizasyonu, örgütsel kontrol, eğitim programları (Georgellis ve diğerleri, 2012: 464), işin işgörenin yeteneklerini kullanabilmesine elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı sağlaması, işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirme ve işin sorun çözmeye dayalı olması (Başaran, 2008: 266), monotonluk, özerklik, geri bildirim, rol çatışması, rol belirsizliği, stres (Malik, 2013: 212), görevin önemi ve tanımı, beceri çeşitliliği, geri bildirim (Judge ve diğerleri, 1998: 23) gibi faktörleri kapsamaktadır.

İş Dışı Faktörler: Örgüt dışı faktörlerde iş tatmininin belirleyicileri olarak belirtilmektedir. Bunlar kişilik, karakter (Georgellis ve diğerleri, 2012: 464), iş-aile çatışması (Naz ve diğerleri, 2011: 477), pozitif ve negatif iş ilişkisi (Ilies ve diğerleri, 2009: 95), çeşitli iş dışı çalışma alanı, sağlık, evli olup olmama durumu, aile, gelir ve gider durumu, ev, vergi gibi faktörlerdir (Rode, 2004: 1213).

İş tatminine neden olan belirleyicilerin yanı sıra iş tatmininin sonuçları da literatürde yerini almaktadır. Bu sonuçlar, iş tatmini ya da tatminsizliği bedensel ve ruhsal sağlığa etki yapmaktadır (Başaran, 2008: 268). İşten ayrılma niyeti (Porter ve diğerleri, 1973: 13), pozitif motivasyon (Starcevich, 1973: 107), yaşam tatmini (Adams ve diğerleri, 1996: 414), işe katılım, emekli olma isteği, psikolojik olarak işten ayrılma, işyeri nezaketsizliği, sendikalaşma eğilimi (Judge ve Klinger, 2008: 404), devamsızlık (Kutaniş, 2012: 88), performans (Petty ve diğerleri, 1984: 716) gibi sonuçlar söz konusudur. Bunun yanı sıra literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin birbiri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirten çalışmalar vardır (Tett ve Meyer, 1993; Koch ve Steers, 1978; Mathieu ve Zajac, 1990; Porter ve diğerleri, 1973; Vandenberg ve Lance, 1992; Nguni ve diğerleri, 2006). Bağlılık ve tatmin arasındaki ilişkide bağlılık mı tatmini etkiler yoksa tatmin mi bağlılığı etkiler şeklinde iki farklı görüş söz konusudur. Porter ve arkadaşlarına (1974) göre, iş tatmini örgütsel bağlılıktan etkilenir ve bağlılığın gelişimi tatminden daha fazla zaman alır ve tatmine göre daha basittir (Aşan ve Özyer, 2008: 136). Q'Reilly ve Caldwell (1981)'e göre, bağlılık tatmini etkiler ve bağlılık işe karşı olumlu bir tutum yaratır (Aşan ve Özyer, 2008: 137). Bu cümleden yola çıkarak bağlılığın uzun soluklu bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Bu süreçte bağlılık oluşturulabilen işgörenin işine karşı tatmin duygusu kendiliğinden gelebilir. Sonuç itibarıyla örgüte, işe, lidere duygusal bağ besleyen bir işgörenin tatmin düzeyinin yüksek olması beklenebilir.

3.2.YAŞAM TATMİNİ

Antik Çağlar'dan beri, filozoflar, din adamları, psikologlar ve sosyologlar tarafından insanoğlunun iyi ve güzel bir yaşam geçirebilmesi, aynı zamanda bu iyi ve güzel yaşama ulaşabilmesi için gerekli unsurların ne olduğu hep merak konusu olmuştur. İlerleyen yıllarda yapılan araştırma ve değerlendirmeler sonucunda, konu ile ilgili bazı ana unsurların olabileceği ileri sürülmüştür (Diener ve diğerleri, 2002: 63). Bu ana unsurlardan birisi, Diener (1984) ile Diener ve arkadaşlarının (1985) üzerinde çok çalıştığı öznel iyi oluş (subjective well being-SWB) kavramıdır.

Bireyin kendi yaşamının bilişsel ve duygusal değerlendirmesi şeklinde tanımlanan öznel iyi oluş, 1969 yılında Bradburn tarafından ortaya atılmıştır (Diener ve diğerleri, 2002a: 63). Öznel iyi oluş, yüksek seviyede pozitif ruh hali ve düşük seviyede negatif ruh hali ile yüksek seviyede yaşam tatminini içeren üç bileşenli bir kavramdır

(Diener ve diğerleri, 2002a: 63-64; Newman ve diğerleri, 2014: 557). Bu bileşenlerden pozitif ruh hali (etki) ve negatif ruh hali (etki) öznel iyi oluşun duygusal açıdan değerlendirilmesini içerirken, yaşam tatmini bilişsel açıdan değerlendirilmesini içermektedir (Pavot ve Diener, 2008: 138). Keyes (2002: 211-212; 2005: 542) mental iyi oluşun üç yönü üzerine vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi duygusal iyi oluşu içeren; pozitif etki, mutluluk ve yaşam tatminidir. İkincisi psikolojik iyi oluşu içeren; öz kabul-kendini kabullenme, uzmanlık, kişisel gelişim, iyi ilişkiler ve oto kontroldür. Üçüncüsü sosyal iyi oluşu içeren; sosyal beceriler, sosyal etkileşimler, sosyal statü ve sosyal kabuldür. Çalışmanın bu bölümünde Keyes (2002; 2005)'in duygusal iyi oluşu ya da Diener ile Diener ve arkadaşlarının (1984, 1985) öznel iyi oluşunun bilişsel bileşeni olan yaşam tatmini ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

3.2.1.Yaşam Tatmini Kavramı

Yaşam tatmini kavramı ilk kez 1961 yılında Neugarten ve arkadaşları tarafından “Life Satisfaction Index”ini literatüre kazandırmaları ile ortaya atılmış bir kavram (Diener ve diğerleri, 1985: 71; Yılmaz ve diğerleri, 2010: 92; Yiğit ve diğerleri, 2011: 3; Çevik ve Korkmaz, 2014: 130) olarak literatürde yerini alsa da, iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye yönelik ilk hipotezin Brayfield, Wells ve Strate (1957) tarafından ileri sürüldüğü ifade edilmektedir (Chacko, 1983: 163; Rice ve diğerleri, 1985: 299; Tait ve diğerleri, 1989: 502). London ve arkadaşları (1977), Bamundo ve Kopelman (1980) araştırmaları ile yaşam tatmini kavramına katkı sağlamışlardır (Rice ve diğerleri, 1985: 299). Jeremy Bentham da 70’li yılların sonlarında iyi bir yaşamın belirleyicilerinin/özelliklerinin (keyif ya da acı) ne olabileceği konusunu ileri sürerek kavrama katkı sağlayan araştırmacılardan biri olarak literatürde yerini almaktadır (Diener ve diğerleri, 2002a: 63).

Yaşam tatmini ile ilgili ilk araştırmacılar, kavramı tek maddede ele almış ve incelemişlerdir. O yıllarda geliştirilen ölçüm araçları (örneğin, Neugarten, Havighurst ve Tobin’s (1961) tarafından geliştirilen “Life Satisfaction Index” ve Lawton (1975) tarafından geliştirilen “Philadelphia Geriatric Center Morale” Ölçeği) sadece yaşlı (geriatric) bireylerin yaşam tatminlerinin değerlendirilmesi amacıyla tasarlanmıştır. 1985 yılında Diener ve arkadaşları kavramın yaşlı bireylerin yaşam tatminlerinin değerlendirilmesi dışında da kullanılabileceğini öne sürmüş ve yaşam tatminine ilişkin

evrensel bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Diener ve diğerleri, 1985: 71; Pavot ve diğerleri, 1991: 150). 5 maddeden oluşan bu ölçüm aracı (Satisfaction with Life Scale-SWLS) yaşam tatminine ilişkin evrensel özelliklerin belirlenmesi amacıyla oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Diener ve diğerleri, 1985: 71; Pavot ve diğerleri, 1991: 150; Hart, 1999: 570; Keser, 2005a: 83; Piccolo ve diğerleri, 2005: 972; Perrone ve diğerleri, 2007: 240; Slocum-Gori ve diğerleri, 2009: 490; Greguras ve Diefendorff, 2010: 547; Lent ve diğerleri, 2011).

Shin ve Johnson (1978: 478)'a göre yaşam tatmini, bireyin tercihlerine göre hayatının kalitesine yönelik genel bir değerlendirmesidir (Diener ve diğerleri, 1985: 71; Pavot ve Diener, 1993: 164; Beuningen, 2012: 5). Diener (1984: 550)'e göre yaşam tatmini, bireyin kendi hayatını bilişsel olarak değerlendirmesidir. Pavot ve arkadaşları (1998: 342) ile Pavot ve Diener (2008: 137)'e göre yaşam tatmini, bireyin bir bütün olarak hayatından duyduğu tatmin duygusunu ifade etmektedir. Diener ve arkadaşlarına (1985) göre yaşam tatmini, bireyin kendine özgü kriterlerinin temeline dayanan yaşamının kalitesini değerlendirdiği yargısal bir süreci (s: 71) ya da bireyin kendine özgü kriterlerine dayalı bilinçli yargısal süreci ifade etmektedir (Pavot ve Diener, 1993: 164).

Yaşam tatmini, birey tarafından hayatının genel bir değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Birey kendisi için uygun olduğunu düşündüğü bir standart belirlemekte ve bu standart çerçevesinde kendi hayat koşullarını karşılaştırmaktadır. Bu nedenden dolayı yaşam tatmini, dışarıdan dayatılan nesnel bir konu olmaktan ziyade, öznel bir yargı içinde değerlendirilmektedir. Sağlık, zenginlik ve mutlu evlilik gibi konular yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, herkes için durum aynıdır şeklinde bir çıkarımda bulunmak da zor görünmektedir (Pavot ve diğerleri, 1991: 150).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yaşam tatmini, bireyin yaşamının tamamını ya da bütününe değerlendirdiğinde elde ettiği olumlu ya da olumsuz bir yargıyı ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile bireylerin yaşamlarının bir bölümünden değil, yaşamlarının tamamından tatmin olup olmadıklarına dair genel bakış açısını içermektedir (Saldamlı, 2008: 700).

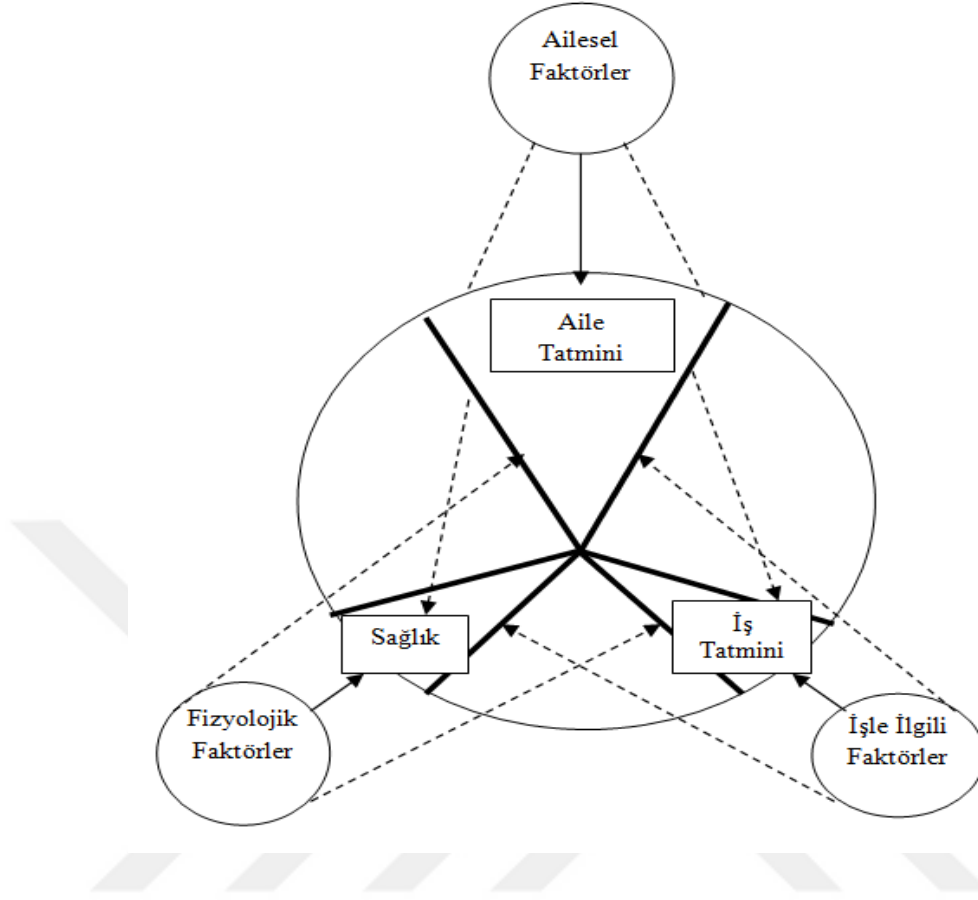
Yaşam tatmini, mutluluk kavramı ile aynı anlamda kullanılabilir. Aynı zamanda yaşam tatmini öznel iyi oluş (esenlik / well-being) kavramının bir bileşeni

olmasına rağmen bu iki kavram da zaman zaman eşanlı kullanılabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 7; Yılmaz ve diğerleri, 2010: 93). Mutluluk, bireyin bir bütün olarak (Diener ve diğerleri, 1985: 71; Diener ve diğerleri, 2000: 161) kendi yaşamının her alanını ne derece olumlu değerlendirdiğidir. Bu tanımda mutluluğun öznel bir duygu olduğu anlaşılabilmektedir. Kavramın öznel olması, farklı yaşam alanlarına sahip işgörenlerin bu alanlara verdikleri değerlerin aynı olmayacağı anlamına gelmektedir (Çalışkan, 2010: 124). Bu nedenden dolayı mutluluk yerine yaşam tatmini ya da öznel iyi oluş kavramları kullanılabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 7).

Yaşam tatmini tabandan tavana (Bottom-Up) ve tavandan tabana (Bottom-Down) kuramına entegre edilmektedir (Pavot ve Diener, 2008: 138; Schimmack ve diğerleri, 2002: 349; Heller ve diğerleri, 2002: 816). Tabandan tavana kuramı, bireyin yaşamında yer alan olumlu ya da olumsuz yaşamışlıklarını içermektedir (Diener ve Ryan, 2009: 394). Tavan, mutluluk ve bireyin hayatındaki olumlu durumları ifade ederken, taban bireyin yaşadığı olumsuzluklar ve mutsuz durumlarını ifade etmektedir. Bu kurama göre, bireyin yaşadığı olumlu veya haz duyduğu durumlar, olumsuz ve haz duymadığı durumlara kıyasla daha fazlaysa birey mutludur (Birsell, 2010: 97). Tavandan tabana kuramı, bireyin çevresi ile etkileşimlerinin etkili olabileceği, bireyin deneyimlerini içermektedir. Bu kurama göre, birey olayları daha pozitif ya da daha negatif bir yaklaşımla karşılayabilmektedir (Diener ve Ryan, 2009: 394). Bireylerin, kişilik özellikleri olaylara veya durumlara nasıl tepki verdiğini ortaya koymaktadır (Birsell, 2010: 97). Bireylerin duygusal yapılarının da olayları, farklı açılardan değerlendirip farklı tatmin derecelerine sahip olabilecekleri ifade edilmektedir (Heller ve diğerleri, 2002: 816).

3.2.2. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler

Diener ve arkadaşlarına (2013: 521) göre, yaşam tatmininin belirleyicileri bireysel faktörler, ekonomik faktörler, toplumsal faktörler ve sosyal faktörler olarak ifade edilmektedir. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007: 8) bu belirleyicileri, bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere dört kategoride toplamıştır. Near ve arkadaşları (1978: 261) bu belirleyicileri fizyolojik faktörler, ailesel faktörler ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç kategoride toplamışlar ve aşağıdaki Şekil 3.3. ile ifade etmişlerdir.



Şekil 3.3. Yaşam Tatmininin Birinci ve İkinci Seviyede Belirleyicileri

Kaynak: Near ve diğerleri, 1978: 261.

Bireysel Faktörler: Yaş (Beuningen, 2012: 5; Villarroel ve diğerleri, 2012: 722; Özdevecioğlu, 2003a: 703), eğitim (Diener ve Ryan, 2009: 397), çalışılan pozisyon (Beuningen, 2012: 13), gelir durumu, farklı hayat şartları (Diener ve diğerleri, 2000: 159), cinsiyet (Kavanagh ve Halpern, 1977: 66), dış görünüş, kilo (Shatz ve diğerleri, 2013: 609), etnik köken (Beuningen, 2012: 13), sağlık durumu (Lewis ve Borders, 1995: 94), kişilik özelliği (Schimmack ve diğerleri, 2002: 345; Schimmack ve diğerleri, 2004: 1066), anksiyete, depresyon, pozitif duygusal deneyimler (Schimmack ve diğerleri, 2004: 1066) gibi faktörleri kapsamaktadır.

İşin Niteliğine İlişkin Faktörler: Bu kategoride işin niteliğine yönelik olarak stres yaşayıp yaşamadığı (Lee ve diğerleri, 2012: 2; Hamama ve diğerleri, 2013: 734; Hayes ve Weathington, 2007: 568), işin üretkenliği, güvenilirliği, yaratıcı özellikleri (Diener ve Ryan, 2009: 392), çalışma koşulları içinde belirlenen 'işin sorumluluğu, faydası, iş yapmak için zaman kalitesi, işin denetimi, işin zorluk derecesi' (Near ve diğerleri, 1984:

185), aldığı ücret, yükselme imkânları, işgörenin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatları, görev tanımı, görevin önemi, beceri çeşitliliği, geribildirim (Heller ve diğerleri, 2002: 817), otonomi-kendi kendini yönetme-özerklik (Steiner ve Truxillo, 1987: 72), mesleki başarı (Park ve Huebner, 2005: 444), işin karakteristik özellikleri (Tait ve diğerleri, 1989: 502), rol belirsizliği, aşırı iş yükü, monotonluk (Iverson ve Maguire, 1999: 5), işgören ilişkileri (Park ve Huebner, 2005: 444; Iverson ve Maguire, 1999: 5) gibi faktörleri kapsamaktadır.

Örgütsel Faktörler: Örgütün sağladığı finansal kaynaklar (Lewis ve Borders, 1995: 94; Shatz ve diğerleri, 2013: 609), örgütsel destek (Newman ve diğerleri, 2015: 769), lider ve yönetici desteği (Hamama ve diğerleri, 2013: 735), koç/rehber deneyimleri (Drakou ve diğerleri, 2006: 248), çalışma koşulları, kariyer olanakları (Diener ve Ryan, 2009: 392), örgüte duygusal bağlılık (Hausmann ve diğerleri, 2013: 266), işe bağlılık (Rice ve diğerleri, 1985: 340) gibi örgütsel faktörleri kapsamaktadır.

Yaşam tatmininin belirleyicilerinden olabilecek, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile ilişkisinin ya da etkisinin olup olmadığına dair yerli ve yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yaşam tatmininin, genel olarak bireyin hayatı ile ilgili duygularını ifade etmesi açısından (Drakou ve diğerleri, 2006: 239) özellikle dönüşümcü liderlerin, izleyenlerinin duygusal refahını etkileyebilme özelliği taşıdığı söylenebilir. Etkileşimci liderlerin izleyenleri ile karşılıklı mübadele ilişkisinde olmalarından dolayı izleyenlerinin yaşam tatmini üzerinde etkili olabilecekleri söylenebilir. Araştırmanın bu açıdan yerli ve yabancı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt Dışı Faktörler: Örgüt dışı nedenlerde yaşam tatmini belirleyicileri olarak belirtilmektedir. Ülkenin kültürel değerleri (Diener ve diğerleri, 2000: 159; Vitterso ve diğerleri, 2005: 327) başka bir ifade ile ülkenin kültürünü oluşturan unsurlardan inançlar, değerler ile gelenek ve görenekler yaşam tatmininin belirleyicileri olarak ifade edilmektedir (Suh ve diğerleri, 2008: 4). Kişinin geçmişine yönelik pişmanlıkları, boş zamanlarında yaptığı faaliyetler (Lewis ve Borders, 1995: 98) ve sosyal destekte (Diener ve diğerleri, 2002b: 437) yaşam tatmini belirleyicileri olarak literatürde yerini almaktadır. Yine sosyal faktörler içerisinde bireyin sosyal bağlantıları, üye olduğu örgütler (Diener ve Ryan, 2009: 393) ve politik görüş (Shatz ve diğerleri, 2013: 609) gibi faktörler belirtilebilir. Bireyin son ruhsal durumu, hava, geçmiş deneyimleri,

iyimser bakış açısı, geleceğe umutlu bakış açısı (Pavot ve diğerleri, 1998: 341) ve duygusal zeka (Özyer ve diğerleri, 2011: 1), meslek seçimi, iş ve iş deneyimleri (Serin ve Aydınoglu, 2013: 346), iyimserlik (optimism), işten tükenmişlik (Hayes ve Weathington, 2007: 568), bireyin hırslı olup olmaması, gelenek ve görenekler, akademi ile ilişkisi, muhafazakar görüş, kendine güven gibi faktörlerinde yaşam tatmini üzerinde etkisi görülmektedir (Nickerson ve diğerleri, 2007: 467).

Ailesel Faktörler: Aile ilişkileri (Schimmack vd. 2002: 355), çocuk durumu (Shatz ve diğerleri, 2013: 609), eş desteği (Hamama, 2013: 734), akraba desteği, aile izolasyonu (family isolation) (Iverson ve Maguire, 1999: 5; Iverson ve Maguire, 2000: 813) gibi faktörlerinde yaşam tatmini üzerinde etkisi görülmektedir.

Erdoğan ve arkadaşları (2012: 1043) yaptıkları meta analizi sonucunda performans, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın yaşam tatmininin bir sonucu olabileceğini ifade etmişlerdir. Literatür araştırması sonucunda yaşam tatmininin genellikle bağımlı değişken olarak araştırmalara konu edildiği görülmüştür. Yaşam tatmini kavramının farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek sonuçlarının neler olabileceği şeklinde çalışmalara yer verilmesi öneri mahiyetinde ifade edilebilir.

3.3.İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı tatmin yaşamını etkilemektedir. İnsan kendisi için önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara yansıtarak genellemelerde bulunabilir (Başaran, 2008: 268). Yaşam tatmini iş tatmini ile bağlantılıdır (Kantak ve diğerleri, 1992: 1; Judge ve Watanabe, 1993: 939; Judge ve Watanabe, 1994, 101; Perrone ve diğerleri, 2007: 237; Bowling ve diğerleri, 2010: 915). Bireyin iş yaşamındaki tatmin düzeyi, işten aldığı hazzı ya da mutluluğu sadece iş yaşam alanı ile sınırlı kalmayıp özel yaşamına taşıyabilmekte ya da yansıyabilmektedir. İş yaşamındaki tatmin bireyin aile ve arkadaş ilişkilerini olumlu etkileyebilmekte ya da iş yaşamındaki tatminsizlik bireyin aile ve arkadaş ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir (Bülbül ve Giray, 2012: 102). Bu durum bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Keser, 2005a: 81).

Birey, iş yaşamının dışında meydana gelen sıkıntılarını, işine yansıtılmakta, verimliliğinde ve performansında düşüş gözlenebilmektedir. Bununla birlikte bu bireyler, özel yaşamlarında meydana gelen sıkıntıları düşünmemek için kendilerini işlerine verebilmekte, üretkenliklerini arttırabilmektedirler. Bütün bunların yanında,

genel olarak yaşamından tatmin olan mutlu bireylerin üretkenliklerinin arttığı bilinmektedir. Bu durumda yaşam tatmininin belirleyici unsurları bireyin iş yaşamı ve iş dışı yaşamındaki tatmin derecesidir denilebilir (Bülbül ve Giray, 2012: 102).

Rus yazar Maksim Gorki iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi fark ederek bu ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” sözleriyle açıklamıştır. İş bir kişinin yaşamının önemli bir parçası olduğundan, iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki bağlantı anlamlıdır. İş ve yaşam tatmini ilişkilidir çünkü çalışanlar iş ortamlarının dışındaki olaylar ve durumlardan etkilenirken, iş dışı olaylarla ilgili davranış ve duygular da iş tatmininden etkilenmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 206-207). İş ve yaşam tatmini ilişkisinin belli kuramlarla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

İş tatmini ile yaşam tatmini kavramlarının kuramsal yaklaşımları “Taşma - Saçılma - Yayılma”, “Dengeleme - Telafi Etme - Ödünleme” ve “Ayrırma - Ayrıştırma - Ayrık” olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Steiner ve Truxillo, 1987: 71; Heller ve diğerleri, 2002: 816; Dolan ve Goselin, 2000: 4; Georgellis ve diğerleri, 2012: 465; Aşan ve Erenler, 2008: 207-208; Polatçı ve diğerleri, 2014: 269).

Taşma - Saçılma - Yayılma Kuramı: İş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunan (Drakou ve diğerleri, 2006: 241) bu kuram 1960’da Wlensky tarafından ortaya atılmıştır (Chacko, 1983: 163). Kurama göre, iş ya da yaşam tatmini düzeyi birbirini etkilemektedir (Steiner ve Truxillo, 1987: 71). Bir başka ifade ile bireyin hayatının bir alanında geliştirdiği tutum ve davranışlar diğer alana yayılabilmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998: 140). Örneğin, işyerine ilgisizlik, boş vakitlerde zaman öldürme (Dolan ve Gosselin, 2000: 4; Georgellis ve Lange, 2012: 437) ya da çalışma ortamında makinelerle yoğun çalışıp iletişim ilişkilerinin kısıtlı olması, sosyal ilişkilere daha az zaman ayırabilme gibi konular bir alandan diğerine yabancılaşıma neden olabilmektedir (Keser, 2005b: 903).

Dengeleme - Telafi Etme Kuramı: Bu kuramı 1960 yılında taşma modeli ile birlikte ele alarak tanımlayan araştırmacı Wlensky’dır (Chacko, 1983: 163). Bu kurama göre iş tatmini ve yaşam tatmini arasında negatif ilişki söz konusudur (Heller ve diğerleri, 2002: 816; Georgellis ve Lange, 2012: 437). Birey bir alanda negatif deneyimler yaşıyorsa bunu diğer alanda pozitif yönde telafi edebilmektedir (Steiner ve Truxillo, 1987: 71). Örneğin, çalışma yaşamında beklentilerini karşılayamayan birey

aile, arkadaş, akraba gibi iş dışı yaşamında tatmin düzeyini yükseltmeye çalışmaktadır (Keser, 2005b: 904).

Ayırma - Ayırıştırma - Ayırık – Bölünme Kuramı: Kuram iş ve yaşam tatmininin birbiri ile ilişkisi olmadığını savunmaktadır (Heller ve diğerleri, 2002: 816; Steiner ve Truxillo, 1987: 71; Polatçı ve diğerleri, 2014: 269). Kurama göre, bir alandaki duygu ve davranışlar diğer alandaki duygu ve davranışları etkilemektedir (Köksal, 2014: 55).

Bu üç kurama “Araçsallık”, “Çatışma” ve “Dağılma” kuramlarının eklendiği de görülmektedir (Keser, 2005b: 902; Bülbül ve Giray, 2012: 102). *Araçsallık* kuramına göre, bireyin herhangi bir yaşam alanında elde etmiş olduğu tecrübe ve kaynaklar diğer yaşam alanında başarı getirebilmektedir (Keser, 2005b: 907). *Çatışma* kuramı Kahn, Wolfe ve Quinn (1964)’in roller arası çatışma çalışmasına dayanmaktadır. Bu çatışma, bireylerin üstlendikleri rollerden kaynaklanan bir tür rol çatışmasıdır (Polatçı, 2011: 64). Bu kurama göre, iş tatmini ve yaşam tatmini uzlaştırılması mümkün olmayan bir çatışma içerisindedir (Bülbül ve Giray, 2012: 102). *Dağılma* kuramına göre, iş tatmini ve yaşam tatmini aynı anda ortaya çıkabilmektedir (Keser, 2005b: 908).

3.4. İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ARAŞTIRMALARI

İş tatmini ve yaşam tatmini kavramlarına yönelik araştırmalar incelendiğinde, yerli ve yabancı literatürde iş tatmini ve yaşam tatmini kavramlarını içeren çalışmalar mevcuttur. Özellikle iş tatmini kavramının yerli ve yabancı literatürde pek çok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir. Kavram ile ilgili Brayfield ve Rothe (1951)’nin geliştirdikleri iş tatmini ölçeğinin yerli ve yabancı araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Agho ve diğerleri, 1992: 187; Judge ve diğerleri, 1998: 23; Judge ve diğerleri, 2000: 237; Judge ve Klinger, 2008: 397; Thompson ve Rhua, 2012: 275; Keser, 2005a: 83). Literatürde yaşam tatmini kavramının farklı değişkenlerle ilişkilendirildiğine rastlamak mümkündür. Yaşam tatmini kavramına yönelik olarak Köker (1991)’in yapmış olduğu çalışma yerli ve yabancı literatürde çok sık kullanılan, Diener ve arkadaşlarının (1985) yaşam tatmini ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması hususunda önem arz ettiği söylenebilir.

BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, BAĞLILIK ODAKLARI VE TATMİN KAVRAMLARININ BİRBİRLERİ İLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde kavramların birbiri ile ilişkisini içeren yabancı ve yerli literatürde yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu çalışmada bağlılık odakları içerisinde örgüte duygusal bağlılık “örgüte bağlılık” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiş kavram çalışmaları ise, Mowday ve arkadaşlarının (1979) dokuz soruluk örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmış olan çalışmaları kapsamaktadır. İşe ve lidere bağlılık ise normatif ve devam bağlılığı şeklinde ifade edilmediği müddetçe işe ve lidere bağlılığın duygusal boyutunu içeren çalışmaları kapsamaktadır. Bu bölümün amacı araştırma modeli ve hipotezlerine yönelik kuramsal destek sağlamaktır.

4.1.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE BAĞLILIK ODAKLARI İLİŞKİSİ

Nystedt ve arkadaşları (1999)’nın İsveç’te 467 ordu subayı üzerinde yaptıkları araştırmada lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin işe bağlılık, örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin işe bağlılık, örgüte bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bono ve Judge (2003) toplamda 9 farklı örgüt üzerinde (7 özel, 1 kamu ve 1 kâr amacı gütmeyen örgüt), 247 lider ya da yönetici kademesinde çalışan, 954’ü bu lider ya da yöneticiye doğrudan bağlı işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) 238 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek aracı rol oynamaktadır hipotezi reddedilmiştir. Lidere duyulan bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan lider desteği aracı rol oynamaktadır hipotezi desteklenmiştir. Algılanan örgütsel destek içsel ve dışsal iş tatmininin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır hipotezi kısmen desteklenmiştir

(kısmi aracılık etkisi). Algılanan lider desteği içsel iş tatmini ve lidere bağlılık arasında tam aracı rol üstlenmektedir.

Vandenbergh ve arkadaşlarının (2004) çalışanların duygusal bağlılıkları, lidere bağlılıkları ve gruba bağlılıkları arasında ayırım yapılması gerektiğine dair üç farklı çalışma yapmışlardır. Farklı örgütlerde çalışan 199 işgören üzerinde yaptıkları birinci çalışmalarında kurdukları hipotezler “örgüte, lidere ve iş gruplarına duyulan duygusal bağlılık farklılık gösterir; algılanan örgütsel destek duygusal bağlılık ile pozitif ilişkilidir; lider üye etkileşimi lidere duyulan duygusal bağlılık ile pozitif ilişkilidir; algılanan çalışma grubu uyumu iş grubuna duyulan duygusal bağlılık ile pozitif ilişkilidir” şeklindedir. İkinci çalışmalarını 316 anket ile analiz etmişlerdir. Kurdukları hipotezler “Örgüte duygusal bağlılık işten ayrılma niyeti ile gerçek işten ayrılma arasında dolaylı etkiye sahiptir, iş grubuna ve lidere duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında örgüte duygusal bağlılık dolaylı etkiye sahiptir” şeklindedir. Üçüncü çalışmalarında, 270 anket ile analiz ettikleri araştırma sonucuna göre, lidere duyulan duygusal bağlılık ile iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine örgütsel bağlılığın lidere bağlılık aracılığıyla iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Ceylan ve arkadaşlarının (2005) bir devlet üniversitesine bağlı iki yüksekokulda görev yapan 97 öğretim elemanları üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları şöyledir: Dönüşümcü liderlik işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Etkileşimci liderliğe yönelik yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucuna göre, koşullu ödüllendirme işgörenlerin bağlılığını pozitif yönde etkilemekte, istisnalarda yönetim-aktif ve tam serbesti tanıyan liderlik örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahipken, istisnalarda yönetim-pasifin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Hoogh ve arkadaşlarının (2005) Hollanda’da kâr amacı güden ve devlet tarafından desteklenen küçük ve orta düzeyde farklı örgütler (imalat, inşaat, ulaşım, perakende satış, toptan satış, mesleki, bilimsel ve teknik hizmetler, idari ve destek hizmetleri, kamu yönetimi, sağlık, bakım ve onarım gibi) üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, karizmatik liderlik davranışı (n=125) ve pozitif iş tutumu (n=262) olarak değerlendirilen bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ceylan ve Bayram (2006) Bursa Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı bulunan ve Organize Sanayi Bölgesi’nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren toplam 33 orta

ölçekli yan sanayi işletmesinden 4 firmada 177 beyaz yakalı işgörene ulaşılmıştır. Yaptıkları analiz sonucunda örgütsel bağlılığın (duygusal, devam ve normatif) mesleki bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cole ve Bedeian (2007)'in ABD Hava Kuvvetleri Malzeme Komutanlığı'nda yaptıkları araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim-aktif ile pozitif ve istisnalarda yönetim-pasif ve serbest bırakıcı liderlik ile negatif ilişki ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Strauss ve arkadaşları (2009) Avustralya'da bir eyalette rastgele belirlenen 320 kamu görevlisi üzerinde dönüşümcü liderlik ve örgüte bağlılık ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ötken ve Erben (2010)'in Türkiye'de özel sektörde çalışan 253 kişi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında amir desteğinin ılımlı (orta düzeyde) bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Landry ve arkadaşları (2010) iki farklı araştırma yapmışlardır. Bu araştırmaların birincisinde (N=317), bağlılığı duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere iki boyutu ile ele almışlar. Lidere bağlılığı da lidere duygusal bağlılık, lidere normatif bağlılık şeklinde ele almışlardır. Yapılan korelasyon analizi sonucu, duygusal bağlılık ile lidere duygusal bağlılık ve lidere normatif bağlılık arasında pozitif korelasyon elde etmişlerdir. Normatif bağlılık ile lidere duygusal bağlılık ve lidere normatif bağlılık arasında pozitif korelasyon elde etmişlerdir. Bu araştırmalardan ikincisinde (N=240), lidere duygusal bağlılık, lidere normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wefald ve arkadaşları (2011) 382 çalışan personelden online elde ettikleri araştırma sonucuna göre, işe bağlılık değişkeni iş tatmini ve örgüte bağlılık ile pozitif ilişkili içerisindedir, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içerisindedir. Kişilik ile iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bağlılık değişkeni aracı değişkendir. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bağlılık değişkeni aracı değişkendir.

Türkay ve arkadaşları (2011) Sakarya'da bulunan hizmet işletmeleri olarak oteller, banka şubeleri, restoranlar ve özel hastanelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerden oluşan 163 kişilik örneklemden toplanan veriler ile yaptıkları analiz sonucuna göre, işletmelerde amir desteği ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Khan ve arkadaşları (2011) 11 farklı kamu ve özel sektörde, elde ettikleri 228 veri üzerinden yaptıkları araştırmada, işe bağlılığın örgüte bağlılık (duygusal, normatif ve devam) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Shuck ve Herd (2012) yaptıkları kuramsal araştırmada, lideri takip edenlerin ihtiyaç ve motivasyon algılarının işgören bağlılığı ve işgören performans çıktıları üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderin, etkileşimci liderin ve liderin duygusal zekasının aracılık rolünü içeren bir model kurmuşlardır.

Song ve arkadaşları (2012) Kore'de kâr amacı güden bir işletmenin 432 işgöreninden topladıkları veri ile yaptıkları analize göre, dönüşümcü liderliğin işgörenin örgütsel bilgi yaratma ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Abbas ve arkadaşları (2012) eğitim kurumlarında çalışan 200 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin boyutları ile işgören davranışlarını analiz etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderliğin boyutları olan karizma ile işgören davranışı ölçeğinin bir boyutu olan işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi ile çalışan davranışı ölçeğinin bir boyutu olan işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sheikh ve arkadaşları (2013) yerel yönetim hizmetleri, ulusal devlet dairesi, enerji kaynağı, petrol üretimi, telekomünikasyon, banka, eğitim gibi farklı 10 özel ve kamu sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin işe bağlılık (job involvement) ve üç farklı kültürel değer (kollektivizm, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) ile ilişkisini incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin güç mesafesi dışında diğer değişkenler ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aygün ve Gümüşlüoğlu (2013)'nin Ar-Ge çalışanları üzerinde üç aşamalı yaptıkları araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin boyutları olarak belirledikleri ilgili-babacan liderlik, ilham veren karizmatik liderlik ve aktif-entelektüel uyarıcı liderlik ile çalışanların çalıştıkları bölüme ve lidere bağlılıkları arasında olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lapointe ve arkadaşları (2013) birkaç kamu, özel ya da profesyonel kuruluşlar, mezunlar ve öğrenci derneklerine e-posta ile ulaşmaya çalışılmış ve toplam 224 anket ile analiz yapılmıştır. Araştırmada kurulan genel hipotez “lidere bağlılık ve örgüte bağlılık psikolojik kontrat ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında aracı rol oynamaktadır” şeklindedir. Analiz sonuçlarına göre, örgüte bağlılık psikolojik kontrat ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir role sahiptir, lidere bağlılık psikolojik kontrat ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir role sahiptir. Örgüte bağlılık psikolojik kontrat ve duygusal tükenme arasında negatif bir role sahiptir. Lidere bağlılık psikolojik kontrat ve duygusal tükenme arasında negatif bir role sahiptir. Lidere bağlılık, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir aracı ilişkiye sahiptir. Lidere bağlılık, örgüte bağlılık ve duygusal tükenme arasında negatif bir aracı ilişkiye sahiptir. Lidere bağlılık psikolojik kontrat ve örgüte bağlılık aracılığı ile işten ayrılma niyeti arasında dolaylı ilişki (kısmi aracı) içerisindedir. Lidere bağlılık psikolojik kontrat ve örgüte bağlılık aracılığı ile duygusal tükenme arasında dolaylı ilişki (kısmi aracı) içerisindedir.

Gümüşlüoğlu ve arkadaşlarının (2013) Türkiye’de 445 araştırma ve geliştirme işgöreni üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin, lidere ve örgüte bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik örgüte bağlılık ve lidere bağlılık anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Yazarlara göre dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmayabilir ancak lidere bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Liderine bağlı olan bir çalışan örgütüne bağlı olmayabilir hatta şirketten de ayrılabilir. Bunun nedeni ise liderin güven veren kişiliği ile öğretmen, koç, yol gösterici özelliği ile izleyicileri ile yakın ilişkiler kurabilme özelliğidir.

Aygün ve Gümüşlüoğlu (2013)'nin Ar-GE çalışanlar üzerinde üç aşamalı yaptıkları araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin boyutları olarak belirledikleri ilgili-babacan liderlik, ilham veren karizmatik liderlik ve aktif-entelektüel uyarıcı

liderlik ile çalışanların liderlerine bağlılıkları arasında sırasıyla olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kopperud ve arkadaşları (2014) bir finans işletmesinin 30 lider ve 291 izleyicisi üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ve hizmet iklimi arasında işe bağlılık aracı rol oynamaktadır. Ayrıca işe bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dawson ve arkadaşları (2014) Kanada ve İsviçre’de bulunan toplam 109 aile işletmesi üzerinde araştırma yapmışlardır. Kanada’dan 275 ve İsviçre’den 121 işgörenden toplanan verileri analize dahil edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında, normatif bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif ve devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve negatif, normatif bağlılık ile etkileşimci liderlik arasında ve devam bağlılığı ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wiza ve Hlanganipai (2014)’in Güney Amerika’da bir üniversitede 160 akademik personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, etkileşimci liderlik tarzı normatif bağlılık ile pozitif ve önemli bir ilişkiye sahip iken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisi tespit edilememiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif ve önemli ilişkiye sahip iken normatif bağlılık ile ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan birkaç çalışma dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin bağlılık odakları ile ilişkisi dışında, lidere bağlılık ve işe bağlılık ile başka değişkenlerin ilişkisini içermektedir. Bu çalışmalar kavramlar ile ilgili nadir çalışmalardan olduğu için bu başlık altında verilmiştir. Yabancı ve yerli literatür araştırması sonucunda etkileşimci liderliğin işe bağlılık ve lidere bağlılık ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca etkileşimci liderliğin örgüte olan bağlılığını inceleyen araştırmaların genellikle ilişki analizini içerdiği (Wiza ve Hlanganipai, 2014), etki analizinin ise çok fazla yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ercan, 2004).

4.2.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ

Podsakoff ve arkadaşları (1996) otomobil, araç, ofis mobilya üretimi, banka, kimya, elektronik, bilgi servisi plastik üretimi, yiyecek üretimi gibi birbirinden farklı sektörler ve iş seviyeleri üzerinden toplam 1539 anket formu üzerinden yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatmini, çalışan bağlılığı, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Bass (1999a)'a göre dönüşümcü liderlik izleyenlerinin iş tatminini pozitif yönde etkilerken, etkileşimci liderlik izleyenlerinde tek başına iş tatmini sağlayamayabilir (s: 10).

Bono ve Judge (2003) 7 özel, 1 kamu ve 1 kâr amacı gütmeyen işletme üzerinde liderlik ve örgüte bağlılık araştırma yapmışlardır. Bu işletmeler hem üretim hem hizmet işletmeleridir. Araştırmaya katılanlardan 247'si lider ya da yönetici kademesinde; 954 kişi ise bu lider ya da yöneticiye doğrudan bağlı çalışanlar olarak belirtilmiştir. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile çalışanların dönüşümcü liderden tatmin düzeyleri ölçülmüş ve doğrudan ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Walumbwa ve arkadaşları (2004) Çin ve Hindistan'da finans çalışanları üzerinde dönüşümcü liderlik ile liderden tatmin ve genel iş tatmini ilişkisini analiz etmişlerdir. Çin'deki finans işletmelerinde 208 ve Hindistan'daki finans işletmelerinden 194 anket formu toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin liderden tatmin üzerinde ve dönüşümcü liderliğin genel tatmin üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Her iki kültürde dönüşümcü liderliğin liderden tatmin ve genel iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre dönüşümcü liderliğin liderden tatmin üzerinde ve dönüşümcü liderliğin genel tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Walumbwa ve arkadaşları (2005) Amerika Birleşik Devletlerinde 5 ve Kenya'da yerli ve yabancı 5 banka üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmaya katılanlar veznedarlar ve memurlardır. Katılımcılardan kendi banka şubelerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile liderden tatmin ve genel iş tatmini düzeylerini değerlendirmeleri

istenmiştir. Kenya'dan 158 ve Amerika Birleşik Devletlerinden 189 adet toplanan anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin liderden tatmin üzerinde ve dönüşümcü liderliğin genel tatmin üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki kültürde de dönüşümcü liderliğin liderden tatmin ve genel iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Emerg ve Barker (2007) üç bölgesel banka kuruluşlarından oluşan 77 şube müdürü ve ulusal gıda zincirinden oluşan 47 yöneticiden elde ettikleri veri analizine göre, karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi faktörlerini içeren dönüşümcü liderler koşullu ödüllendirme ve istisnalarda yönetim faktörlerini içeren etkileşimci liderlere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile daha yüksek ilişki içerisindedirler.

Castro ve arkadaşları (2008) çok uluslu yiyecek ve içecek firmasının İspanya'daki bir kolunda çalışan müdürler, yöneticiler ve teknik personel üzerinde ve 437 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik ile örgüte bağlılık, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlikten iş tatmini ve örgüte bağlılığa giden yolda psikolojik güçlendirmeyi aracı değişken olarak belirlemişlerdir. Psikolojik güçlendirme dönüşümcü liderlik ve örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında aracı rol oynamaktadır.

Yang (2012)'ın Tayvan'da rastgele belirlediği 159 işletmede 305 katılımcı ile yaptığı araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik iş tatmini ile önemli bir şekilde pozitif ilişki içerisindedir. Çalışanlar liderlerinde karizma ve ilham verici motivasyon algıladıklarında içsel iş tatmin seviyelerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde karizma, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi algıları arttıkça dışsal iş tatmini seviyelerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonucuna göre, entelektüel uyarım ile iş tatmini ne olumlu ne de olumsuz bir ilişki içerisindedir. Nguni ve arkadaşları (2006) dönüşümcü liderlik ile iş tatmininin çok düşük seviyelerde ilişkili olduğunu bulmuşken, Podsakoff ve arkadaşları (1990) bu ilişkiyi negatif yönlü olarak bulmuşlardır.

Munir ve arkadaşları (2012) Danimarka'da yaşlı bakım evlerinde çalışan sağlık personeli, hemşire, fizyoterapist, temizlik personeli, kantin personeli ve bakım personelinin toplam da var olan 30 liderlerini 188 işgören tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile çalışan esenliği ve iş tatmini arasında pozitif yönlü

bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin iş tatminine ve çalışan esenliğine etkisinde iş-yaşam çatışması aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Nielson ve Daniels (2012)'in Danimarka'da 56 lider ve 425 izleyicisi üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile çalışan esenliği ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz ve arkadaşları (2013) Türk Hava Yolları'nın 750 Kabin Memuru üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algısı arttıkça iş tatminini azaldığı, serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda ise iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yabancı ve yerli literatür araştırması sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

4.3.BAĞLILIK ODAKLARI İLE İŞ VE YAŞAM TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bağlılık ve tatmin arasındaki ilişkide bağlılık mı tatmini etkiler yoksa tatmin mi bağlılığı etkiler şeklinde iki farklı görüş söz konusudur. Porter ve arkadaşlarına (1974) göre, iş tatmini örgütsel bağlılıktan etkilenir. Bağlılığın gelişimi tatminden daha fazla zaman alır (Aşan ve Özyer, 2008: 136). Bu cümleden yola çıkarak bağlılığın uzun soluklu bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Bu süreçte bağlılık oluşturulabilen işgörenin işine karşı tatmin duygusu kendiliğinden gelebilir. Sonuç itibariyle örgüte, lidere, işe duygusal bağ besleyen bir işgörenin tatmin düzeyinin yüksek olması beklenebilir.

Brooke ve arkadaşları (1988) bir sağlık merkezinde çalışan bütün sağlık görevlileri üzerinde (N=577) yaptıkları araştırmada çalışmaya bağlılık ile işe bağlılık, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Yaptıkları analizlere göre, çalışmaya bağlılık ile işe bağlılık, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Adams ve arkadaşlarının (1996) 163 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada işe bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar aileye bağlılık ve aile desteğinin iş ve yaşam tatmini ile ilişkisini de incelemişlerdir.

Cohen (1999b)'de İsrail'de üç hastanede toplam 283 çalışan üzerine yaptığı araştırmada örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, gruba bağlılık ve çalışmaya bağlılık ile yaşam tatmini ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, örgüte

bağlılık, mesleğe bağlılık, gruba bağlılık ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgüte bağlılık, gruba bağlılık ve mesleğe bağlılık yaşam tatmini pozitif etkilerken, işe bağlılık yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir. Çalışmaya bağlılık ile herhangi yönde anlamlı bir etkisi yoktur.

Why ve arkadaşlarının (2003) 275 eczacı ve 100 muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırma işe bağlılık ve iş tatmini ilişkisini inceleyen nadir çalışmalardandır. Bu çalışma sonucuna göre, işe bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir pozitif ilişki söz konusudur.

Moser ve Schuler (2004)'in Alman elektronik işletmesinde çalışan toplam 811 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, işe bağlılık ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında önemli bir pozitif ilişki söz konusudur.

Çekmecelioğlu (2006) kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında 130 işgören üzerinde örgütsel bağlılığın (duygusal, normatif ve zorunlu) iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda sadece örgüte duygusal bağlılığın iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sunucuna ulaşılmıştır.

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) Antalya ve Nevşehir illerindeki turistik tesislerde 406 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyere bağlılık, örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılığın yaşam tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sunucuna ulaşılmıştır.

Yabancı ve yerli literatür araştırması sonucunda lidere bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini inceleyen kısıtlı çalışmaya rastlanırken (Becker, 1992: 240), iş tatmini ile arasındaki etkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Son olarak lidere bağlılığın yaşam tatmini ile ilişkisi ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

BÖLÜM 5: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının rolünü belirlemek amacıyla yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Bölüm içerisinde araştırmanın amacı, önemi, literatüre katkıları, modeli, araştırma soruları, hipotezleri, yöntemi, pilot çalışma ile araştırma verilerinin analiz ve yorumları yer almaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKISI

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, örgütlerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının (örgüte, işe ve lidere) aracılık rolü incelenecektir. Kurulan model ve araştırma soruları doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler araştırılacaktır. Elde edilen bilgilerin, örgütlerde işgörenlerin bağlılık odakları (örgüte, işe ve lidere) ve tatmin (iş ve yaşam) düzeylerini artırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının etkisini görmeye yönelik faydalı sonuçlar üretmesi beklenmektedir.

5.1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Örgütlerde işgörenlerin bağlılık odaklarını (örgüte, işe ve lidere) ve tatmin düzeylerini (iş ve yaşam) artırmada liderliğin etkisinin son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Tek bir işletmeden başlayıp birçok işletmenin temellerini atan, farklı sektörlerde yatırım yaparak birçok işgörene istihdam sağlayan ve bir grup şirket olmayı başaran şirket lider(ler)inin sergilediği liderlik tarzları son derece önem arz etmektedir. Şehir ve ülke ekonomileri açısından oldukça önemli bir yere sahip olan bir grup şirketin yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının işgörenlerde bağlılık odakları ve tatmin düzeyleri ile ilişkisi ve olası etkilerinin önemi merak konusu olmaktadır. Çalışmanın bu

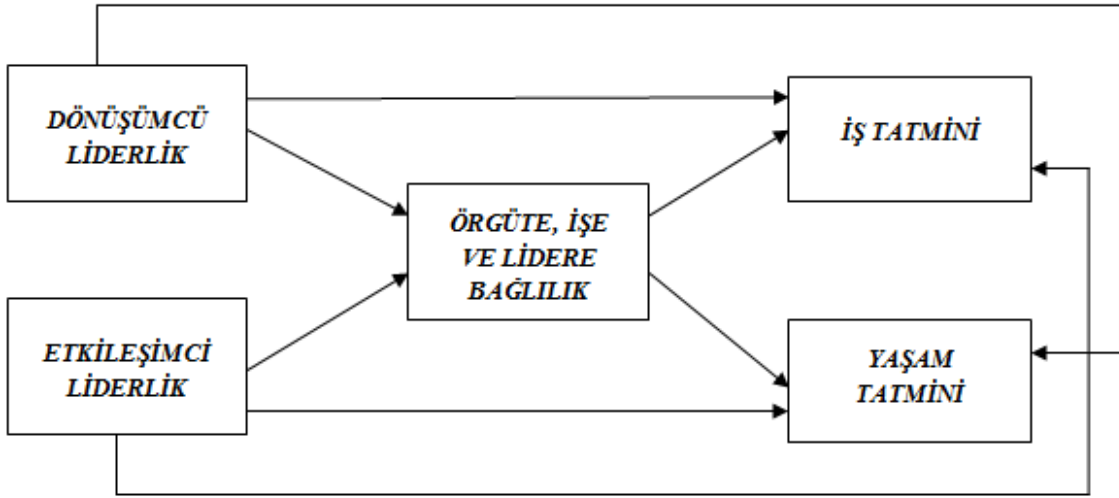
açıdan önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışma konusu ele alınmıştır. Çalışmanın uygulayıcılara ve bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkisini ve etkisini ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile etkileşimci liderliğin işe bağlılık ve lidere bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yine lidere bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini inceleyen kısıtlı çalışmaya rastlanırken etkisini ve yaşam tatmini ile arasındaki ilişki ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada değişkenlerin tek bir modelde ele alınacak olması, bu değişkenler arasındaki karşılıklı ilişki ve etkilerin bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesini mümkün kılacaktır. Söz konusu ilişki ve etkilerin örgütlere öneriler sunması açısından öneme sahip olabileceği gibi literatüre de bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

5.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin işgörenlerin örgüte, işe ve lidere bağlılıkları ile iş ve yaşam tatminlerini nasıl etkilediği bununla birlikte örgüte, işe ve lidere bağlılığın işgörenlerin iş ve yaşam tatminlerini etkileyip etkilemediği incelenecektir. Ayrıca bağlılık odaklarının (örgüte, işe ve lidere) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş ve yaşam tatmini arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmedikleri incelenecektir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni “iş ve yaşam tatmini”dir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri “dönüşümcü ve etkileşimci liderlik”tir. Araştırmamızın aracı değişkenleri ise “örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık” olarak belirlenmiştir. Açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 5.1. üzerinde gösterilmektedir:



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.2.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın, araştırma soruları şu şekildedir:

A1:Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?

A1a:Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüte bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A1b:Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A1c:Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lidere bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A2:Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?

A2a:Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüte bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A2b:Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A2c:Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lidere bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A3:Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?

A3a:Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde örgüte bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A3b:Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A3c:Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde lidere bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A4:Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?

A4a:Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde örgüte bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A4b:Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

A4c:Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde lidere bağlılık aracılık rolü üstlenmekte midir?

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimsel araştırma yöntemi, herhangi bir probleme güvenilir çözümler aramak amacıyla planlı ve sistematik olarak verilerin toplanması, analizi ve yorumlanarak değerlendirilmesi sürecidir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 27). Araştırmanın bu bölümünde belirlenen araştırma soruları neticesinde sistematik bir şekilde toplanan veriler ve bu verilerin analiz edilme süreçleri yer almaktadır. Öncelikle araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları üzerinde durulacaktır. Pilot çalışma ve pilot çalışma sonucunda tespit edilen sonuçlar ifade edilecektir. Daha sonra bulgular başlığı altında yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar üzerinde durulacaktır.

5.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Çorum ilinde endüstri, inşaat, turizm ve gıda sektöründe faaliyet gösteren bir grup şirket oluşturmaktadır. Araştırma modelini test etmek amacıyla, araştırmada örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma, belirlenen şirket gurubunda görev yapan beyaz yakalılar üzerinde yapılmıştır.

Anket formlarının dağıtılması için öncelikle grup şirket yönetim kurulu başkanı ile yüzyüze görüşülmüş ve gerekli izinler alınmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından ayrıca grup şirket içerisinde görevlendirilen çalışanlar vasıtasıyla dağıtılmıştır. Konu ile ilgili herhangi bir sorunda müdahale edilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Şirketlerde toplam çalışan sayısının grup şirket yönetim kurulu başkanı tarafından 1200 olduğu öğrenilmiş, bu çalışanların 390'ının beyaz yakalı olduğu tespit edildikten sonra anket formları dağıtılmıştır. Araştırmada 390 anket formu dağıtılmış, 364'ü geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 64'ü veri setinden çıkarılmış, 300 anket analize tabi tutulmuştur. Bu sayının, mevcut ana kütleyi %95 güven aralığında temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 126).

5.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

İşgörenlerin liderlik algılarının belirlenmesi amacıyla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)”, bağlılık odaklarının belirlenmesi amacıyla “Örgüte Bağlılık Ölçeği, İşe Bağlılık Ölçeği, Lidere Bağlılık Ölçeği” ile iş ve yaşam tatminlerinin belirlenmesi amacıyla “İş Tatmini Ölçeği” ve “Yaşam Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmanın anketi yukarıda ifade edilen dört bölümden ve 74 ifadeden oluşmaktadır. Son olarak araştırmada, anket formunda katılımcıların ifadelerine, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formunda yer alan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

5.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamındaki şirket grubunda çalışan işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim (yıl olarak), çalıştığınız bölüm, işletmedeki ünvanınız ve işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz (yıl olarak)” şeklinde sorulara yer verilmiştir.

5.3.2.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplam 45 ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada 36 ifadeli MLQ ölçeği kullanılmıştır. Bu şekilde kullanılmasının nedeni, orijinal ölçekte dört ifade “Etkililik (Effectiveness)”, iki ifade “Tatmin (Satisfaction)” ve üç ifade “Ekstra Çaba (Extra Effort)” faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörler dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları dışında onların çıktılarını ölçmektedir, bu nedenle bu ifadeler kullanılmamıştır. Literatürde ölçeği bu şekilde kullanan ve güvenilir sonuçlar elde eden çalışmalar bulunmaktadır (Baloğlu ve diğerleri, 2009; Cemaloğlu ve Okçu, 2012). Etkileşimci liderlik ölçeğinin alt boyutları koşullu ödüllendirme (1, 11, 16, 35), istisnalarda yönetim-aktif (4, 22, 24, 27), istisnalarda yönetim-pasif (3, 12, 17, 20) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (5, 7, 28, 33) olarak sıralanmaktadır. Etkileşimci liderlik ölçeğinde verilen cevapların tutarlılığını kontrol etmek amacıyla ters ifadeler kullanılmıştır. Ters ifadeler analize başlamadan önce çevrilerek ortalamaya dahil edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları karizma (6, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 25), ilham verme (9, 13, 26, 36), entelektüel uyarım (2, 8, 30, 32), bireysel ilgi (15, 19, 29, 31) olarak sıralanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde ters ifade bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde ifadeler, “Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.” ve “Yöneticim öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.” şeklindedir. Etkileşimci liderlik ölçeğinde ifadeler, “Yöneticiniz çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.” ve “Yöneticim harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.” şeklindedir. Ölçek hem yabancı hem de yerli literatürde sıkça kullanılmıştır (Bass ve diğerleri, 1987; Bass ve diğerleri, 1996; Avolio ve diğerleri, 1999; Berson ve diğerleri, 2001; Karip, 1998; Demir ve Okan, 2008). Ölçeğin Türkçe’ye birçok araştırmacı tarafından uyarlandığı görülmektedir (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2007a, 2007b; Şirin ve Yetim, 2009). Örneğin, Cemaloğlu (2007a) tarafından uyarlanmış ölçeğin dönüşümcü liderlik Cronbach alfa katsayısı ,94 ve etkileşimci liderlik Cronbach alfa katsayısı ,60 olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeklerinin telif hakkı söz konusu olmasından dolayı bu ölçeklere ait sadece birkaç ifade Ek-1’de verilmiştir.

5.3.2.3. İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada 5 ifade kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının nedeni, hem yabancı hem de yerli literatürde 5 ifadeli kısa versiyonunun sıkça kullanılıyor olmasıdır (Agho ve diğerleri, 1992: 187; Judge ve diğerleri, 1998: 23; Judge ve diğerleri, 2000: 237; Judge ve diğerleri, 2005: 263; Judge ve Klingler, 2008: 397; Thompson ve Rhua, 2012: 275; Keser, 2005a: 83). Ölçekte verilen cevapların tutarlılığını kontrol etmek amacıyla ters ifadelere (3, 5) yer verilmiştir. Ters ifadeler analize başlamadan önce çevrilerek ortalamaya dahil edilmiştir. Bu ölçekte ifadeler, “Mevcut işimden çok memnunum.” ve “İşimi tatsız buluyorum.” (ters kodlu) şeklindedir. Ölçek Türkçe’ye Keser (2003) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,75 olarak tespit edilmiştir.

5.3.2.4. Yaşam Tatmini Ölçeği

Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen “Yaşam Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte ters ifadeye yer verilmemiştir. Bu ölçekte ifadeler, “Hayatımdan memnunum.” ve “Tekrar dünyaya gelsem hayatımda neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.” şeklindedir. Ölçek Türkçe’ye Köker (1991) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,85 olarak tespit edilmiştir.

5.3.2.5. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin alt boyutu olan “Duygusal Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte verilen cevapların tutarlılığını kontrol etmek amacıyla ters ifadelere (4, 5, 6, 8) yer verilmiştir. Ters ifadeler analize başlamadan önce çevrilerek ortalamaya dahil edilmiştir. Bu ölçekte ifadeler, “Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.” ve “Bu örgüte kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.” (ters kodlu) şeklindedir. Ölçek Türkçe’ye Wasti (2000, 2002) tarafından uyarlanmış ve Wasti tarafından (1999) tarafından yapılan araştırmadaki Cronbach alfa katsayısı ,84 olarak tespit edilmiştir.

5.3.2.6. İşe Bağlılık Ölçeği

Blau (2003) tarafından geliştirilen “İşe Duygusal Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte ters ifadeye yer verilmemiştir. Bu ölçekte ifadeler, “Yaptığım işin, kimliğimin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum.” ve “İşimle kendimi bütünleşmiş hissediyorum.” şeklindedir. Ölçek Türkçe’ye Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,92 olarak tespit edilmiştir.

5.3.2.7. Lidere Bağlılık Ölçeği

Vandenberghe ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen “Lidere Duygusal Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte verilen cevapların tutarlılığını kontrol etmek amacıyla ters ifadelere (5, 6) yer verilmiştir. Ters ifadeler analize başlamadan önce çevrilerek ortalamaya dahil edilmiştir. Bu ölçekte ifadeler, “Yöneticime saygı duyuyorum.” ve “Yöneticimi çok fazla beğenmiyorum.” (ters kodlu) şeklindedir. Ölçek Türkçe’ye Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir.

5.3.3. Pilot Çalışma

Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önce başka çalışmalarda geçerlemesi yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmada ölçeklerin orjinaline ulaşılmış ve Türkçe’ye çevrildikten sonra ifadelerin katılımcılar tarafından nasıl anlaşıldığının ve ölçek geçerliliğinin kontrol edilmesi amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma araştırmanın örneklemini içerisinden seçilen 70 işgören üzerinde yürütülmüştür. Dağıtılan 70 anket formundan 66 anket formu geri dönmüş ve yapılan kontroller sonucunda bazı anket formları hatalı görülmüş ve pilot çalışma 45 anket formu ile yapılmıştır. Elde edilen anket formlarına göre, LISREL paket programında ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve SPSS paket programında güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

5.3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Çalışmada dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, yaşam tatmini, örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık ölçeklerine “tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizleri” yapılmıştır. Bütün uyum indekslerinin sonuçları çalışmada verilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinde ki-kare/serbestlik derecesi oranının 5’ten küçük, RMSEA

değerinin ise 0.08'den küçük olması beklenmektedir. Bununla birlikte modelin uyumuna ilişkin istatistiksel değerlere bakılmaktadır. Bu değerlerde $CFI \geq .95$, $NFI \geq .90$, $NNFI \geq .90$, $GFI \geq .85$ 'den büyük olması modelin kabul edilmesi için önemlidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

5.3.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Tablo 5.1.'de dönüşümcü liderlik ölçeğinin model ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Kikare/sd	CFI	NFI	NNFI	GFI	RMSEA
Model 1 (20 madde)	229.87/168=1.368	.916	.751	.905	.712	.090
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	190.45/150=1.269	.942	.782	.934	.730	.077
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	168.79/133=1.269	.948	.799	.940	.737	.077
Model 4 (1 madde çıkarıldı)	143.17/117=1.223	.960	.818	.953	.752	.071
Model 5 (1 madde çıkarıldı)	116.57/102=1.142	.976	.842	.972	.778	.056
Model 6 (1 madde çıkarıldı)	93.69/88=1.064	.990	.863	.988	.800	.038

Uyum iyiliği indeksleri için referans değerler: "CFI, NFI, NNFI ve GFI" (Bayram, 2013: 112).

Model 1'de ilk olarak ölçeğin bütün maddelerinden oluşan uyum iyiliği değerleri verilmiş ve değerlerin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Bu durumda belirlenen referans değerler aralığına ulaşmak için, en düşük faktör yüküne sahip olan maddeler tek tek çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Model 2'de en düşük faktör yüküne sahip olan 13. ifadenin (0.48) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Model 3'de en düşük faktör yüküne sahip olan 18. ifadenin (0.50) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Model 4'te en düşük faktör yüküne sahip olan 2. ifadenin (0.66) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Model 5'de en düşük faktör yüküne sahip olan 9. ifadenin (0.66) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği

değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Model 6'da en düşük faktör yüküne sahip olan 5. ifadenin (0.70) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Bu modelde dikkat çeken GFI uyum indeksi değerinin düşük olmasıdır. Bu değer örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olması nedeniyle (Çokluk ve diğerleri, 2014: 269) analiz burada sonlandırılmıştır. Sonuç olarak geriye kalan 15 ifade ile oluşturulan 6. modelde uyum iyiliği değerlerinin referans değer aralığına ulaşmış olması ve maddelerin faktör yüklerinin .69 ve .89 aralığında olması nedeniyle analiz işlemi sona erdirilmiştir. 15 ifade ile dönüşümcü liderlik ölçeği doğrulanmış ve Türkçe'ye geçerliliği sağlanmıştır.

5.3.3.1.2.Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Tablo 5.2.'de etkileşimci liderlik ölçeğinin model ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Ölçeği	Kikare/sd	CFI	NFI	NNFI	GFI	RMSEA
Model 1 (16 madde)	143.44/102=1.406	.830	.606	.800	.748	.095
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	115.23/88=1.309	.882	.656	.859	.763	.083
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	102.50/75=1.366	.881	.682	.855	.768	.090
Model 4 (1 madde çıkarıldı)	79.94/63=1.268	.922	.729	.903	.788	.077
Model 5 (1 madde çıkarıldı)	64.09/52=1.232	.942	.767	.926	.813	.072
Model 6 (1 madde çıkarıldı)	48.59/42=1.156	.967	.807	.956	.838	.059

Model 1'de ilk olarak ölçeğin bütün maddelerinden oluşan uyum iyiliği referans değerleri verilmiş ve değerlerin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Bu durumda belirlenen referans değerler aralığına ulaşmak için, en düşük faktör yüküne sahip olan ifadeler ve bu ölçekte görülen anlamsız t değerleri tek tek çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Model 2'de anlamsız t değerine sahip olan 7. ifadenin ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olmadığı görülmektedir. Model 3'de

anlamsız t değerine sahip olan 9. ifadenin ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olmadığı görülmektedir. Model 4'te hem en düşük hem de negatif faktör yüküne sahip olan 12. ifadenin (-0.32) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olmadığı görülmektedir. Model 5'de en düşük faktör yüküne sahip olan 1. ifadenin (0.32) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olmadığı görülmektedir. Model 6'da en düşük faktör yüküne sahip olan 11. ifadenin (0.39) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Model 6'da uyum değerlerinin kabul edilebilir referans değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak dikkat çeken NFI uyum indeksinin değerinin düşük olmasıdır. Bu değer küçük örneklere karşı çok duyarlı olması nedeniyle NFI yerine NNFI değerine bakılabileceği literatürde belirtilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2014: 269). NNFI değerinin belirlenen referans uyum iyiliği referans değerleri aralığında olduğu model 6'da görülmektedir. Sonuç olarak geriye kalan 11 madde ile oluşturulan 6. modelde uyum iyiliği değerlerinin referans değer aralığına ulaşmış olması ve maddelerin faktör yüklerinin .45 ve .86 aralığında olması nedeniyle analiz işlemi sona erdirilmiştir. 11 ifade ile etkileşimci liderlik ölçeği doğrulanmış ve Türkçe'ye geçerliliği sağlanmıştır.

5.3.3.1.3. İş ve Yaşam Tatmini Ölçeklerinin DFA Sonuçları

Tablo 5.3'de iş ve yaşam tatmini ölçeklerinin model ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5.3. İş ve Yaşam Tatmini Ölçeklerinin DFA Sonuçları

İş ve Yaşam Tatmini Ölçeği	Kikare/sd	CFI	NFI	NNFI	GFI	RMSEA
İş Tatmini	11.85/5=2.37	.929	.889	.859	.918	.175
Yaşam Tatmini	11.49/5=2.298	.914	.866	.828	.915	.170

Birinci satırda iş tatmini ölçeğinin, ikinci satırda yaşam tatmini ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri yer almaktadır. Her iki ölçeğin de uyum iyiliği referans değerleri, belirlenen referans değerleri aralığında olmasından dolayı herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. 5 ifade ile iş tatmini ölçeği ve 5 ifade ile yaşam tatmini ölçeği doğrulanmış ve Türkçe'ye geçerliliği sağlanmıştır.

5.3.3.1.4. Bağlılık Odakları Ölçeklerinin DFA Sonuçları

Tablo 5.4'de bağlılık odakları ölçeklerinin model ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5.4. Bağlılık Odakları Ölçeklerinin DFA Sonuçları

Bağlılık Odakları Ölçekleri	Kikare/sd	CFI	NFI	NNFI	GFI	RMSEA
İşe Bağlılık	1014/8=1.267	.991	.960	.983	.938	.077
Lidere Bağlılık	10.18/7=1.454	.987	.961	.972	.939	.101
Örgüte Bağlılık Model 1 (8 madde)	38.67/19=2.035	.831	.733	.752	.842	.152
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	28.34/13=2.18	.864	.789	.781	.858	.162
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	15.63/8=1.953	.924	.865	.858	.910	.146

Birinci satırda işe bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri yer almaktadır. Ölçeğin uyum iyiliği referans değerleri, belirlenen referans değerleri aralığında olmasından dolayı herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. 6 ifade ile işe bağlılık ölçeği doğrulanmış ve Türkçe'ye geçerliliği sağlanmıştır.

İkinci satırda lidere bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri yer almaktadır. Ölçeğin uyum iyiliği referans değerleri, belirlenen referans değerleri aralığında olmasından dolayı herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. 6 ifade ile lidere bağlılık ölçeği doğrulanmış ve Türkçe'ye geçerliliği sağlanmıştır.

Üçüncü satırda örgüte bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri yer almaktadır. Model 1'de ilk olarak ölçeğin bütün maddelerinden oluşan uyum iyiliği referans değerleri verilmiş ve değerlerin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Bu durumda belirlenen referans değerler aralığına ulaşmak için, önce t değeri anlamsız olan ve daha sonra en düşük faktör yüküne sahip

olan ifadeler tek tek çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Model 2’de t değeri anlamsız olan en düşük faktör yüküne sahip olan 2. ifadenin ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmekte ve uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Model 3’de en düşük faktör yüküne sahip olan 4. ifadenin (0.38) ölçekten çıkarıldıktan sonraki uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Model 3’de uyum değerlerinin kabul edilebilir referans değerleri aralığında olmasından dolayı analize son verilmiştir. 6 ifade ile örgüte bağlılık ölçeği doğrulanmış ve Türkçe’ye geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 5.5.’de pilot çalışmada DFA yapılmadan önce (a) ve DFA yapıldıktan sonra (b) ölçeklerin ve faktörlerinin Cronbach alfa katsayıları verilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik analizlerinden sonra güvenilirlik analizlerine bakılmıştır. Aşağıda buna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5.5. DFA yapılmadan önce (a) ve DFA yapıldıktan sonra (b) Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı (a)	Cronbach Alfa Katsayısı (b)
Dönüşümcü Liderlik	,962	,963
Etkileşimci Liderlik	,797	,862
İş Tatmini	,840	,840
Yaşam Tatmini	,822	,822
Örgüte Bağlılık	,737	,832
İşe Bağlılık	,928	,928
Lidere Bağlılık	,929	,929

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonrasında ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinde değişiklikler olmuştur. İş tatmini, yaşam tatmini, işe bağlılık ve lidere bağlılık ölçeklerinden ifade çıkarılmamıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinden 5, etkileşimci liderlik ölçeğinden 5 ve örgüte bağlılık ölçeğinden 2 ifade çıkarılmıştır. Sonuç olarak 66 ifadeden oluşan ölçeğin sadeleştirilmiş hali 54 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde doğrulayıcı faktör analizi sonucu ifadelerin çıkarılmış olduğu ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yer aldığı anket formu

Ek-1’de verilmiştir. Ancak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeklerinin telif hakkı söz konusu olmasından dolayı bu ölçeklere ait sadece birkaç ifade Ek-1’de verilmiştir.

5.4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmada kullanılan pilot çalışma ile geçerlemesi yapılan ölçeklerin son halinin tüm örnekleme uygulandığı ve örneklemden toplanan verilerin güvenilirlik analizlerine, verilerin analizine, araştırmanın bulguları başlığı altında demografik özelliklere ilişkin bulgulara, araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgulara, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulgularına, değişkenlerin demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgulara ve araştırma sorularının testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.4.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının hesaplanması yöntemiyle yapılmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçlarına ilişkin bulgulara Tablo 5.6.’da yer verilmiştir.

Tablo 5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Örneklemden Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	15	,945
Etkileşimci Liderlik	11	,817
İş Tatmini	5	,736
Yaşam Tatmini	5	,820
Örgüte Bağlılık	6	,735
İşe Bağlılık	6	,923
Lidere Bağlılık	6	,819

Elde edilen sonuçlara bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının .735 ve .945 arasında olduğu görülmektedir. Bu

katsayılar, ölçeklerin sosyal bilimler araştırmaları için yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduklarının göstergesidir.

5.4.2.Verilerin Analizi

Araştırmada, araştırma değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizleri, doğrulatory faktör analizi, korelasyon analizi, t testi ve varyans analizleri ile araştırma modelini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri yapılmıştır.

Veri analizine başlamadan önce veriler analize hazır hale getirilmiştir. Bunun için yapılan işlemler eksik olan anket formlarının kontrolü, uç değer analizi ve normallik analizleridir.

İlk olarak anket formu üzerinde bir veya birden fazla ifadeyi boş bırakan 40 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Sonraki aşamada yapılan uç değer analizi sonucunda 24 katılımcının veri setinin uç değer olduğu belirlenmiş ve veri setinden çıkarılmıştır.

İstatistiksel analizlerde değişkenlerin yapısını öğrenmenin bir yolu dağılımların biçimlerini ortaya çıkarmaktır. Bu dağılımları çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ile hesaplamak mümkündür. Çarpıklık, gözlemlenen değerlerin ortalamannın sağına mı yoksa soluna mı çarpık olduğunu göstermektedir. Basıklık, normal bir dağılımın sivriliğini ya da basıklığını göstermektedir (Nakip, 2013: 334-335). Normal bir dağılımdaki değerlerin +2.0 ile -2.0 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001: 74). Anket formunda yer alan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2.0 ve -2.0 arasında değer alıp normal dağılım gösterdiği hesaplamalarla tespit edilmiştir.

5.4.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerle yapılmış olan analizler ve analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.7.'de görölmektedir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%	Çalıştığınız Bölüm	n	%
Kadın	58	19,3	İnsan Kaynakları	11	3,7
Erkek	242	80,7	Muhasebe	25	8,3
Toplam	300	100	Ar-Ge	14	4,7
Yaş	n	%	Halkla İlişkiler	7	2,3
25 yaş ve altı	55	18,0	Üretim	64	21,3
26-35 yaş arası	162	54,0	Pazarlama	9	3,0
36-45 yaş arası	70	23,3	Finans	7	2,3
46 yaş ve üzeri	14	4,7	Satın Alma	12	4,0
Toplam	300	100	İthalat-İhracat	15	5,0
Medeni Durum	n	%	Ön Büro	10	3,3
Evli	190	63,3	Lojistik	14	4,7
Bekar	110	36,7	Diğer	112	37,3
Toplam	300	100	Toplam	300	100
Eğitim Durumu	n	%	İşletmedeki Unvanınız	n	%
Lise	119	39,7	İdari Personel	141	47,0
Önlisans	61	20,3	Yönetici	61	20,3
Lisans	77	25,7	Diğer	98	32,7
İlköğretim	43	14,4	Toplam	300	100
Toplam	300	100	Ne Kadar Süredir	n	%
			Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?		
Mesleki deneyim	n	%	0-5 yıl arası	195	65,0
0-5 yıl arası	127	42,3	6-10 yıl arası	63	21,0
6-10 yıl arası	85	28,3	11 yıl ve üzeri	42	14,0
11-15 yıl arası	48	16,0	Toplam	300	100
16 yıl ve üzeri	40	13,3			
Toplam	300	100			

Araştırmada anket formuna yanıt veren katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, örneklem içerisinde erkek (%80,7) katılımcıların kadın (%19,3) katılımcılara göre daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 32,40 olarak hesaplanmıştır. Yaşlara göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş arasında (%54,0) olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %63,3'ünün evli, %

36,7'sinin bekar olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemin büyük çoğunluğunun erkek katılımcılardan, genç işgörenlerden ve evlilerden oluştuğu şeklinde özetlenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %39,7'sinin lise, %20,3'ünün önlisans, %25,7'sinin lisans ve %14,4'ünün ortaöğretim ya da ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında, %42,3'ünün 0-5 yıl arası, %28,3'ünün 6-10 yıl arası, %16'sının 11-15 yıl arası ve %13,3'ünün 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri en çok lise onu takiben önlisans ve lisans eğitim düzeyleridir. Bu durum örneklemini oluşturan katılımcıların orta seviyede eğitim düzeyine sahip olduğu şeklinde özetlenebilir. Eğitim düzeyinin orta seviyede olması özel sektör çalışanlarının bazı bölümlerde ya da yapılan bazı işlerde yüksek öğrenim gerektirmemesinden kaynaklanabilir. Yine araştırmaya katılanların 0-5 yıl arası deneyime sahip olanların daha çok olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemini oluşturan katılımcıların iş hayatına yeni başlamış genç işgörenlerden oluştuğu şeklinde özetlenebilir.

Katılımcıların çalıştığı bölüme bakıldığında, %3,7'sinin insan kaynakları, %8,3'ünün muhasebe, %4,7'sinin ar-ge, %2,3'ünün halkla ilişkiler, %21,3'ünün üretim, %3,0'ünün pazarlama, %2,3'ünün finans, %4,0'ünün satın alma, %3,3'ünün önbüro, %4,7'sinin lojistik ve %47,3'ünün diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir. İşletmedeki unvanlara bakıldığında %47,0'sinin idari personel, %20,3'ünün yönetici ve %32,7'sinin diğer unvanlara sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların “ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?” sorusuna cevaplarına bakıldığında, %65,0'i 0-5, %21,0'i 6-10, %14'ünün 11 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların çalıştıkları bölümlerin makul düzeyde bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir. Son olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun idari personelden oluştuğu ve en çok o işletmede 0-5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu analiz sonuçlarında görülmektedir.

5.4.3.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma verileri Tablo 5.8.'de görülmektedir.

Tablo 5.8. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	3,49	0,83
Etkileşimci Liderlik	2,49	0,68
İş Tatmini	3,52	0,78
Yaşam Tatmini	3,10	0,84
Örgüte Bağlılık	3,44	0,78
İşe Bağlılık	3,68	0,93
Lidere Bağlılık	3,63	0,79

Tablo 5.8.'de dönüşümcü liderlik, iş tatmini, yaşam tatmini, örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık değişkenlerinin ortalama değerleri görülmektedir. Etkileşimci liderlik değişkeninin ortalama değerinin diğer değişkenlere göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, etkileşimci liderliğin araştırma modelindeki diğer değişkenlere göre olumsuz yönde anlam ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik değişkeni olumlu durumları ifade ederken etkileşimci liderlik değişkeni bu değişkene göre olumsuz durumları ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı ortalama değerleri arasında bir fark oluştuğu söylenebilir.

5.4.3.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma modelinde yer alan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, yaşam tatmini, işe bağlılık, örgüte bağlılık ve lidere bağlılık değişkenleri arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin p değerleri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.9'da görülmektedir.

Tablo 5.9. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Dönüşümcü Liderlik	1					
2.Etkileşimci Liderlik	-,537**	1				
3.İş Tatmini	,443**	-,480**	1			
4.Yaşam Tatmini	,481**	-,193**	,410**	1		
5.İşe Bağlılık	,565**	-,444**	,703**	,515**	1	
6.Örgüte Bağlılık	,509**	-,519**	,597**	,297**	,587**	1
7.Lidere Bağlılık	,674**	-,600**	,649**	,397**	,701**	,688**

*korelasyon $p < 0,05$ derecesinde anlamlı

**korelasyon $p < 0,01$ derecesinde anlamlı

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında, değişkenler arasında güçlü düzeyde ($p < 0,01$) ilişkinin olduğu yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeni ile araştırmanın diğer tüm değişkenleri arasında güçlü ve anlamlı ($r = -0,537$, $p < 0,01$; $r = 0,443$, $p < 0,01$; $r = 0,481$, $p < 0,01$; $r = 0,565$, $p < 0,01$; $r = 0,509$, $p < 0,01$; $r = 0,675$, $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin yönü etkileşimci liderlikte negatif, diğerlerinde pozitiftir.

Etkileşimci liderlik değişkeni ile araştırmanın değişkenleri olan iş tatmini, işe bağlılık, örgüte bağlılık ve lidere bağlılık arasında güçlü, negatif yönlü ve anlamlı ($r = -0,480$, $p < 0,01$; $r = -0,444$, $p < 0,01$; $r = -0,519$, $p < 0,01$; $r = -0,600$, $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile ilişkisinin anlamlı, negatif yönde ve ilişkinin gücünün yüksek olduğu görülmektedir ($r = -0,193$, $p < 0,05$).

İş tatmini değişkeni ile araştırmanın diğer değişkenleri olan yaşam tatmini, işe bağlılık, örgüte bağlılık ve lidere bağlılık arasında güçlü, pozitif ve anlamlı ($r = 0,410$, $p < 0,01$; $r = 0,703$, $p < 0,01$; $r = 0,597$, $p < 0,01$; $r = 0,649$, $p < 0,01$) ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Yaşam tatmini değişkeni ile araştırmanın değişkeni olan işe bağlılık, arasında güçlü, pozitif ve anlamlı ($r = 0,515$, $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yaşam tatmininin örgüte bağlılık ve lidere bağlılık ile ilişkisinin anlamlı, pozitif yönlü ve ilişkinin gücünün yüksek olduğu görülmektedir ($r=0,297$, $p<0,01$; $r=0,397$, $p<0,01$).

İşe bağlılık değişkeni ile araştırmanın diğer değişkenleri olan örgüte bağlılık ve lidere bağlılık arasında güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0,587$, $p<0,01$; $r=0,701$, $p<0,01$) ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık ve lidere bağlılık değişkeni arasında güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0,688$, $p<0,01$) ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, etkileşimci liderlik değişkeni dışında bütün değişkenlerin birbirleri ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik değişkeni dönüşümcü liderlik değişkeninin zıttı bir değişken değildir. Ancak ifadeler dönüşümcü liderlik değişkenine göre olumsuzdur. Bu nedenden dolayı bu değişkenin diğer değişkenlerle negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

5.4.3.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıkların olabileceğine yönelik bağımsız gruplar için T Testi ve Tek Faktörlü Varyans analizleri yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşleri cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar için T Testi yapılmıştır. Katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleki deneyimlerine, çalıştıkları bölüme, işletmedeki unvanlarına ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Faktörlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonrasında anlamlı çıkan grupların farklılıklarının hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 231).

5.4.3.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=,852$; $p=0,259$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-1,737$; $p=0,655$). Bu sonuçlar dönüşümcü liderliğin cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.10. Dönüşümcü Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	7,674	3	2,558	3,794	,011
Grup içi	199,592	296	,674	-	-
Toplam	207,266	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre dönüşümcü liderliğe ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.11.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 25 yaş ve altındaki çalışanların 26-35 yaş arasındaki çalışanlara, 26-35 yaş arası çalışanların 36-45 yaş arası çalışanlara göre, daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamli İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	36-45 yaş arası	3,6099	3,2181	,76948	,70214	,39178*	,044
Dönüşümcü Liderlik	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	3,5626	3,2181	,89279	,70214	,34446*	,019

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalıştıkları bölüm, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,698$, $p=0,168$; $F=2,170$, $p=0,092$; $F=1,725$, $p=0,068$; $F=1,112$, $p=0,330$; $F=,848$, $p=0,429$). Bu sonuçlar dönüşümcü liderliğin eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalışılan bölüm, sahip olunan unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

5.4.3.4.2. Etkileşimci Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-1,043$; $p=0,189$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=1,573$; $p=0,228$). Bu sonuçlar etkileşimci liderliğin cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık

olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.12. Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	6,463	3	2,154	4,702	,003
Grup içi	135,625	296	,458	-	-
Toplam	142,088	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre etkileşimci liderliğe ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.13.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 36-45 yaş arasındaki çalışanların, 26-35 yaş arasındaki çalışanlara göre, daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.13. Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamlı İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Etkileşimci Liderlik	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	2,4074	2,7584	,70500	,59540	,35103*	,002

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,580$, $p=0,054$; $F=1,330$, $p=0,265$; $F=,709$, $p=0,493$, $F=2,132$, $p=0,120$). Bu sonuçlar etkileşimci liderliğin mesleki deneyi yılı, sahip olunan unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından yapılan varyans analizinde etkileşimci liderliğin katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.14. Etkileşimci Liderliğin Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	14,236	11	1,294	2,915	,001
Grup içi	127,852	296	,444	-	-
Toplam	142,088	299	-	-	-

Bu farklılığın hangi bölümler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.15.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, ithalat-ihracat bölümünde çalışanların ar-ge, finans ve halkla ilişkiler bölümlerinde çalışanlara göre, daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.15. Etkileşimci Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Anlamli İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Bölüm	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	p			
Etkileşimci Lider	İthalat-ihracat	Ar-ge	2,9697	2,1169	,73748	,79127	-,85281*	,032
Etkileşimci Lider	İthalat-ihracat	Halkla İlişkiler	2,9697	1,7792	,73748	,53489	-1,19048*	,007
Etkileşimci Lider	İthalat-ihracat	Finans	2,9697	1,9351	,73748	,57187	-1,03463*	,037

5.4.3.4.3. İş Tatmini Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=,926$; $p=0,736$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-,227$; $p=0,545$). Bu sonuçlar iş tatmininin cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.16. İş Tatmininin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	6,172	3	2,057	3,424	,018
Grup içi	177,845	296	,601	-	-
Toplam	184,017	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre iş tatminine ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.17.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17. İş Tatmininin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamlı İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
İş Tatmini	26-35	36-45	3,6506	3,3343	,82517	,69175	,31633*	,024

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=,266, p=0,850; F=1,690, p=0,169; F=,530, p=0,589). Bu sonuçlar iş tatmininin eğitim durumu, mesleki deneyim yılı ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucunda iş tatmininin çalışılan bölüm açısından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,984$, $p=0,001$). Bu farklılığın hangi bölümler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu test sonucunda çalışılan bölümlere göre yapılan analizde, hangi bölümler arasında bir farklılık olduğu istatistiksel olarak anlamsız sonuç vermektedir. Bir başka ifade ile farklılıkların yönünü belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi ve Scheffe Testi farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu vermede yetersiz kalmıştır.

Katılımcıların unvanları açısından yapılan Tek Faktörlü Varyans analizinde iş tatmininin katılımcıların unvanları açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.18. İş Tatminin Unvanlara Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	6,109	2	3,055	5,099	,007
Grup içi	177,908	297	,599	-	-
Toplam	184,017	299	-	-	-

Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.19.'da Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, idari personel unvanına sahip olanlar çalışanların diğer unvanlara sahip olan çalışanlara göre, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.19. İş Tatmininin Unvana Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Unvana Göre Anlamli İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Unvan		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
İş Tatmini	İdari Personel	Diğer	3,6411	3,3224	,79373	,70441	,31869*	,005

5.4.3.4.4. Yaşam Tatmini Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşığına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların yaşam tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-,747$; $p=0,258$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-,366$; $p=0,499$). Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, yaş gruplarının katılımcıların yaşam tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=1,473$; $p=0,222$).

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı, çalıştıkları bölüm, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair yaşam tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,489$, $p=0,218$; $F=1,038$, $p=0,376$; $F=1,643$, $p=0,086$; $F=,659$, $p=0,518$; $F=2,169$, $p=0,116$). Bütün bu sonuçlar yaşam tatmininin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalışılan bölüm, sahip olunan unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

5.4.3.4.5. Örgüte Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların örgüte bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=1,989$; $p=0,332$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların örgüte bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-2,375$; $p=0,322$). Bu sonuç örgüte bağlılığın cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların örgüte bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.20. Örgüte Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	8,418	3	2,806	4,672	,003
Grup içi	177,802	296	,601	-	-
Toplam	186,221	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre örgüte bağlılığa ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.21.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.21. Örgüte Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamli İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Örgüte Bağlılık	26-35	36-45	3,5586	3,1500	,85358	,59259	,40864*	,002

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı, çalıştıkları bölüm, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair örgüte bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=2,392, p=0,069; F=1,113, p=0,344; F=1,358, p=0,192; F=949, p=0,388; F=,557, p=0,574). Bu sonuç örgüte bağlılığın eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalışılan bölüm, sahip olunan unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

5.4.3.4.6.İşe Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların işe bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (t=1,032; p=0,187). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların işe bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (t=-1,321; p=0,086). Bu durum işe bağlılığın cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların işe bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.22. İşe Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	9,601	3	3,200	3,793	,011
Grup içi	249,736	296	,844	-	-
Toplam	259,337	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre işe bağlılığa ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.23.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, işe bağlılık düzeylerini daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.23. İşe Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamlı İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
İşe Bağlılık	26-35	36-45	3,8272	3,3857	,89394	,98030	,44145*	,005

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıklarıyla dair işe bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=,348, p=0,791; F=1,756, p=0,156; F=2,548, p=0,080; F=,205, p=0,815). Bu sonuçlar işe bağlılığın eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, sahip olunan

unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından yapılan varyans analizinde işe bağlılığın katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.24. İşe Bağlılığın Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	34,237	11	3,112	3,982	,000
Grup içi	225,100	288	,782	-	-
Toplam	259,337	299	-	-	-

Bu farklılığın hangi bölümler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.25.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Bu test sonucunda üretim, ar-ge ve diğer bölümlerde çalışanların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, ar-ge bölümünde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara, diğer bölümlerde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara göre, işe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.25. İşe Bağlılığın Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Anlamli İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Bölüm		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
İşe Bağlılık	Üretim	Ar-ge	3,2292	4,2024	,86653	,94568	,97321*	,012
İşe Bağlılık	Üretim	Diğer	3,2292	3,8244	,86653	,94548	,59524*	,001

5.4.3.4.7. Lidere Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşımına İlişkin Bulgular

Cinsiyete ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, kadın ve erkek katılımcıların lidere bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=2,493$; $p=0,287$). Medeni duruma ilişkin bağımsız T Testi analizi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcıların lidere bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-1,898$; $p=0,277$). Bu sonuçlar lidere bağlılığın cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların lidere bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.26. Lidere Bağlılığın Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	11,466	3	3,822	6,348	,000
Grup içi	178,217	296	,602	-	-
Toplam	189,683	299	-	-	-

Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre lidere bağlılığa ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.27.'de Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, lidere bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.27. Lidere Bağlılık Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Gruplarına Göre Anlamlı İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Yaş Grupları		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Lidere Bağlılık	26-35	36-45	3,7737	3,2905	,83666	,66224	,48319*	,000

Araştırmada Tek Faktörlü Varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların eğitim durumları, mesleki deneyim yılı, sahip oldukları unvan ve ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları yıla dair lidere bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=1,324, p=0,267; F=2,379, p=0,070; F=1,593, p=0,205; F=,971, p=0,380). Bu sonuçlar lidere bağlılığın eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, sahip olunan unvan ve ne kadar yıl o işletmede çalışıldığından bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından yapılan Tek Faktörlü Varyans analizinde lidere bağlılığın katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.28. Lidere Bağlılığın Çalışılan Bölüme Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	20,415	11	1,856	3,158	,000
Grup içi	169,269	288	,588	-	-
Toplam	189,683	299	-	-	-

Bu farklılığın hangi bölümler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 5.29.’da Tukey testinde farklılaşma tespit edilen gruplar ve bu gruplara ait değerler verilmiştir. Bu test sonucunda üretim ve diğer bölümlerde çalışanların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, diğer bölümlerde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara göre, daha yüksek düzeyde lidere bağlılık sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 5.29. Lidere Bağlılığın Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Anlamlı İstatistikler						Tukey Testi Sonuçları (Multiple Comparisons)	
	Bölüm		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Lidere Bağlılık	Üretim	Diğer	3,2865	3,7693	,76085	,77215	,48289*	,004

5.4.3.5. Bağımsız Değişkenlerin T Testi

Çalışmada “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” değişkenlerine ilişkin ortalamaları arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığının testine de yer verilmiştir. Kurulan hipotez şu şekildedir:

“Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindedir.

Tablo 5.30. Örnekleme İlişkin T Testi Sonuçları

Varsayımlar	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Dönüşümcü Lider	300	3,4991	,83259	299	12,991	.000
Etkileşimci Lider	300	2,4970	,68936			

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların dönüşümcü liderliğe ilişkin ortalaması (3,49) etkileşimci liderliğin (2,49) ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre, bu şirket grubunda katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

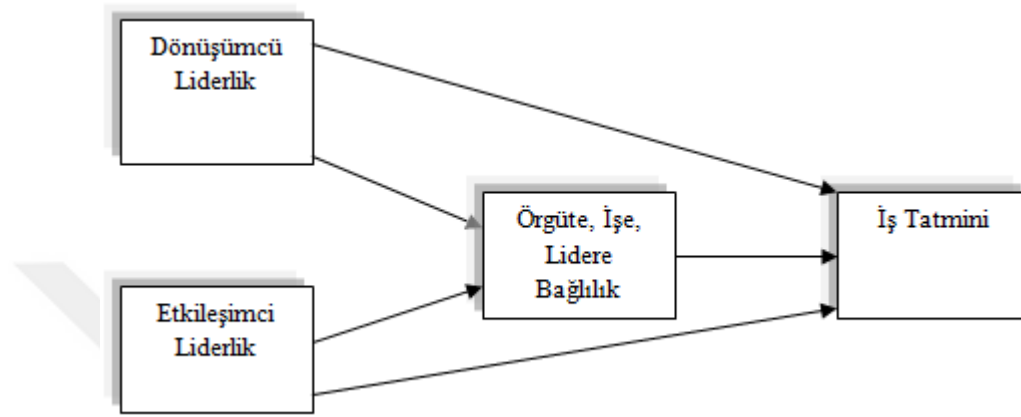
5.4.3.6. Araştırma Modeli Araştırma Sorularının Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın araştırma soruları yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan bir analiz yöntemidir. Modellerin test edilmesinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel tanımlamasıdır. Yapısal eşitlik modellenmesinin en temel amacı, bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkileri test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 311). Araştırma modelinin test edildiği yöntemi kullanan çalışmalar da literatürde yerini almaktadır (Şeşen, 2011, Çetin ve Fıkırkoca, 2010).

Bu çalışmanın araştırma modellerinin bağımlı ve bağımsız değişkenleri birden fazla yani çok değişkenlidir. Modelin bir bütün olarak test edilmesinde ve ilişkilerin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması açısından bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Araştırma iki model halinde test edilmiştir. Her iki modelin bağımsız değişkenleri “dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, aracı değişkenleri ise “örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık”tır. Birinci modelin bağımlı değişkeni “iş tatmini”, ikinci modelin bağımlı değişkeni “yaşam tatmini”dir.

5.4.3.6.1. Birinci Modelin Testine İlişkin Bulgular

Birinci modelin bağımsız değişkenleri “dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik; aracı değişkenleri “örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık”; bağımlı değişkeni ise “iş tatmini”dir.



Şekil 5.2. Araştırmanın Birinci Modeli

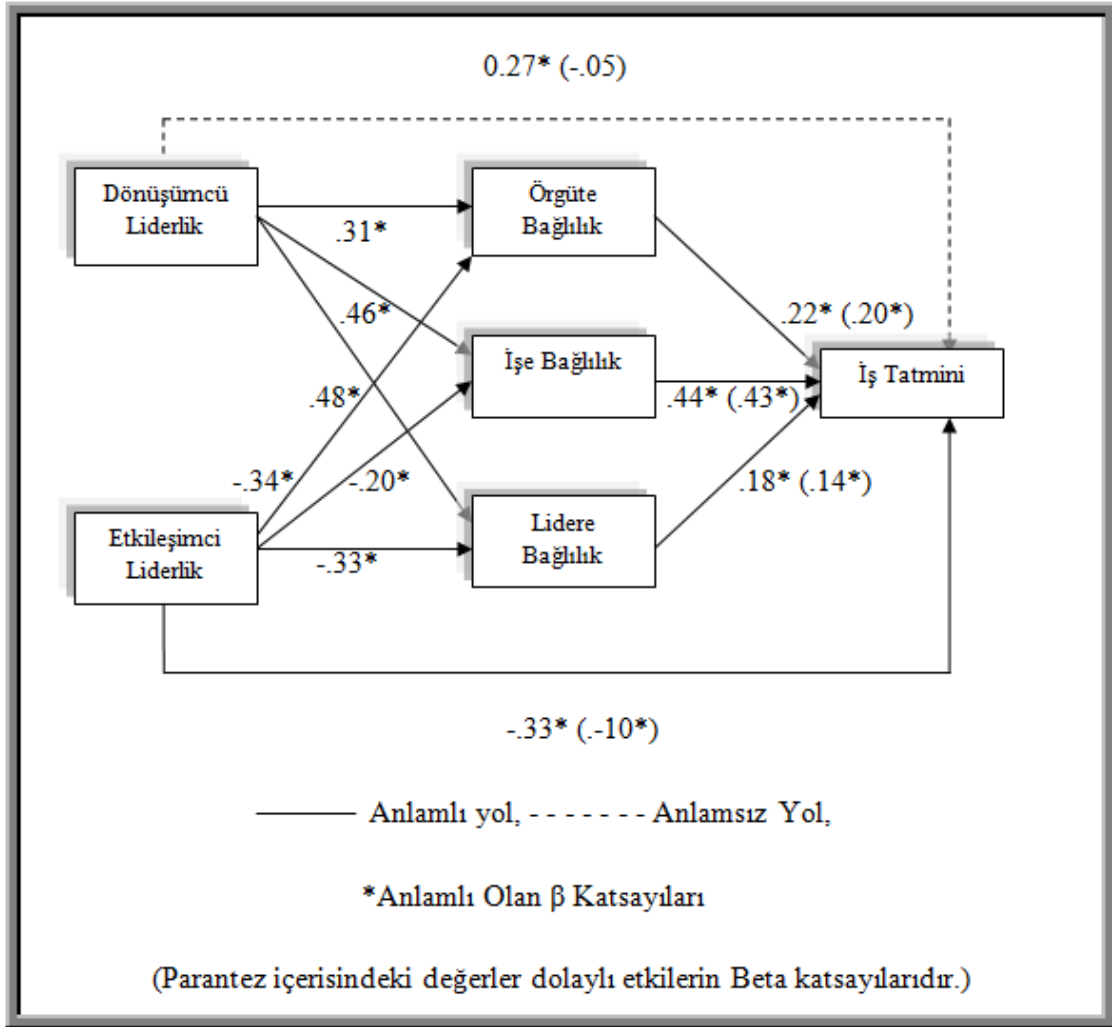
Yapısal eşitlik modellemesi yöntemlerinden birisi gözlenen değişkenlerle yol analizi yaparak modelin test edilmesidir (Şimşek, 2007: 145). Yapılan yol analizinde öncelikle t değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan kontrol sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin analizi sonucunda ki-kare değeri 171.66; serbestlik derecesi 6 ve RMSEA değeri 0.333 olarak tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinde ki-kare / serbestlik derecesi oranının 5’den küçük, RMSEA değerinin ise 0.08’den küçük olması beklenmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Bu bilgilere göre, araştırma modeli iyi uyum göstermemektedir. Bu aşamada yapısal eşitlik modellemesi tarafından verilerin düzeltme önerilerine bakılmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesi tarafından verilen düzeltme önerilerine bakıldığında aracı değişkenler olan bağlılık odaklarının kendi aralarında düzeltme önerisine sahip olduğu görülmektedir. Bağlılık odakları kendi içerisinde “bağlılık” başlığı altında ele alınmasından dolayı birbirleri ile ilişkilidir. Bu teorik destekten dolayı düzeltme önerileri modele dahil edilmiştir.

Yol analizinden sonra yapılan analiz, aracılık testidir. Aracılık testinin birinci koşulu, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup

olmadığının kontrolüdür. İkinci koşulu, bağıllık odaklarının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Üçüncü koşulu ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bağıllık odakları üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Yapılan analiz sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Her üç modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($X^2=0.00$, $p=1$, $RMSEA=0.00$), modelin araştırma verileri ile mükemmel uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin anlamlı olması aracılık etkisine bakılabilmesi için bir önkoşuldur (Şimşek, 2007: 148).

Son aşama aracılık etkisinin, bağıllık odaklarının yer aldığı model üzerinde bu etkileri tanımladığımızda değerlerin ne duruma geldiğine bakmaktır. Bu aşamada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinden iş tatmine teker teker yollar tanımlanmıştır. Tanımlanan yolun t değeri anlamsız ise, “tam aracılık”, t değeri anlamlı ise “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilecektir. Bu yollar tanımlandığında dönüşümcü liderlikten iş tatminine giden yol anlamsız çıkmıştır. Etkileşimci liderden iş tatminine giden yol ise anlamlı çıkmıştır. Anlamsız yol modelden çıkarılarak analize son verilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri “kikare/sd=2.09; $p=0.148$; $CFI=0.999$; $NFI=0.999$; $NNFI=0.989$; $GFI=0.998$.; $RMSEA=0.060$ olarak elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerlerinin referans değer aralığına ulaşmış olması modelin kabul edilmesi için önemlidir. Yapısal eşitlik modellerinde/serbestlik derecesi oranının 5’ten küçük, $RMSEA$ değerinin ise 0.08’den küçük olması beklenmektedir. Bununla birlikte modelin uyumuna ilişkin istatistiksel değerlere bakılmaktadır. Bu değerlerde $CFI \geq .95$, $NFI \geq .90$, $NNFI \geq .90$, $GFI \geq .85$ ’den büyük olması modelin kabul edilmesi için önemlidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Araştırmanın birinci modeli ve modele ilişkin beta katsayıları Şekil 5.3.’de görülmektedir.



Şekil 5.3. Araştırmanın Birinci Modeli ve Modele İlişkin Beta Katsayıları

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle ve aracı değişkenlerle etkisi ile aracı değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

5.4.3.6.1.1. Doğrudan Etkiler

Doğrudan etkiler bölümü, aracılık modellerinin test edilmesi için gerekli olan varsayımları içermektedir. Araştırmanın birinci modeli incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,31$, $\beta=0,46$; $\beta=0,48$). Burada birinci, ikinci ve üçüncü varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik algısı yüksek katılımcıların örgüte, işe ve lidere olan bağlılıklarının da yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Akbolat ve diğerleri (2013: 45) tarafından, dört hastanede 452 sağlık

çalışanının katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,55$) etkilediği tespit edilmiştir. Kopperud ve arkadaşları (2014: 5) tarafından, bir finans işletmesinde 321 çalışanın katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin işe bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,47$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Gümüşlüoğlu ve arkadaşları (2013: 2274) tarafından 445 araştırma geliştirme çalışanın katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin lidere bağlılığı ($\beta=0,48$) ve örgüte bağlılığı anlamlı ve pozitif ($\beta=0,22$) yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarının literatürle paralel sonuçlar ürettiği söylenebilir.

Modelde örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,22$; $\beta=0,44$; $\beta=0,18$). Burada dördüncü, beşinci ve altıncı varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyi yüksek katılımcıların iş tatminlerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Çelen ve arkadaşları (2013: 404) 139 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgüte bağlılığın iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,52$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Adams ve arkadaşları (1996: 416) 163 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada işe bağlılığın iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,39$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Becker (1992: 240) 440 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada lidere bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının literatürle paralel sonuçlar ürettiği söylenebilir. Lidere bağlılığın iş tatminini etkileyip etkilemediği yönünde yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda lidere bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinde anlamlı ve pozitif yönde yüksek olacağı tespit edilmiştir. Bu sonucun literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=-0,34$, $\beta=-0,20$; $\beta=-0,33$). Burada yedinci, sekizinci ve dokuzuncu varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç araştırmanın yapıldığı örneklem için etkileşimci liderlik algısı yüksek katılımcıların örgüte, işe ve lidere olan bağlılıkları üzerinde doğrudan azaltıcı etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Fasola ve arkadaşları (2013: 104) 80 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,81$) etkilediğini tespit etmişler, ancak bu etkinin katılımcılar üzerinde önemli olmadığını

belirtmişlerdir. Etkileşimci liderliğin işe bağlılık ve lidere bağlılığı etkileyip etkilemediğine dair yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda etkileşimci liderlik anlayışının işgörenlerin işe ve lidere olan bağlılıkları üzerinde azaltıcı etki yaptığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bu bulguların literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,27$). Burada onuncu varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik algısı yüksek katılımcıların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Akyurt ve arkadaşlarının (2015: 57) 1785 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatminini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Börü ve Güneşer (2005: 152) 152 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,32$) etki oluşturduğunu tespit etmiştir. Literatürde dönüşümcü liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve iş tatmini üzerinde herhangi bir yönde etki göstermediğine yönelik farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örneklemelerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=-0,33$). Burada onbirinci varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç etkileşimci liderlik algısı yüksek katılımcıların iş tatmini üzerinde doğrudan azaltıcı etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Börü ve Güneşer (2005: 149) 152 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Baltacı ve arkadaşları (2014: 78) 370 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-0,367$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Yavirach (2012: 18) 540 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,59$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif, negatif ve nötr etki oluşturduğuna yönelik farklı çalışmalar literatürde mevcuttur. Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örneklemelerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda ise, etkileşimci liderlik anlayışının işgörenlerin iş tatminleri üzerinde azaltıcı etki yaptığı tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısının çalışanların bağlılık odakları ve iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik algısının ise, çalışanların bağlılık odaklarını ve iş tatminlerini anlamlı fakat negatif yönde etkilediği görülmektedir. Tek bir işletmeden başlayıp birçok işletmenin temellerini atan, farklı sektörlerde yatırım yaparak birçok işgörene istihdam sağlayan ve bir grup şirket olmayı başaran şirket lider(ler)inin sergilediği liderlik tarzlarının önemini yapılan analizler sonucunda görmekteyiz. Analiz sonuçlarına göre grup şirket yöneticilerinin, işgörenlerinde dönüşümcü liderlik algısının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu algının da işgörende pozitif etkilere sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte bu tür işletmelerde etkileşimci liderlik algısının işgörende negatif etkilere sebep olduğu da yapılan analizlerle tespit edilmiştir.

5.4.3.6.1.2.Dolaylı Etkiler

Çalışmanın bu bölümünde birinci araştırma modelinin aracılık etkisi üzerinde durulmaktadır. Aracılık etkisinde, aracı değişkenler söz konusuysen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinden iş tatmine teker teker yollar tanımlanmıştır. Tanımlanan yolun t değeri anlamsız ise, “tam aracılık”, t değeri anlamlı ise “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilecektir. Bu yollar tanımlandığında dönüşümcü liderlikten iş tatminine giden yol anlamsız çıkmıştır. Etkileşimci liderden iş tatminine giden yol ise anlamlı çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik değişkeninden iş tatminine tanımlanan yolun -0.05 düzeyinde bir etki gösterdiğini standardize edilmiş β katsayı değerinden görmekteyiz. Ancak modele tanımlanan bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki etkinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde, aracı değişkenler tarafından sağlandığı yani tam aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu nedenle “dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A1 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

A1 araştırma sorusunun alt soruları olan A1a, A1b ve A1c araştırma soruları da olumlu sonuçlanmıştır. Burada dikkat çeken birinci konu, dönüşümcü liderliğin tek başına iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemesine rağmen, aracı değişkenlerin modele dahil edilmesi ile dönüşümcü liderliğin etkisini kaybetmesidir. Bu durum aracı

değişkenlerin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Dikkat çeken ikinci konu ise, modele aracı değişkenler dahil edildiğinde aracılık etkisi β katsayı değerleridir. Örgüte bağlılığın dolaylı etki β katsayısı 0,06, işe bağlılığın β katsayısı 0,20 ve lidere bağlılığın β katsayısı 0,07 olmasıdır. β katsayıları doğrudan etkilere göre düşük olmasına rağmen, etkilerin anlamlı olması aracılık etkisinin olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

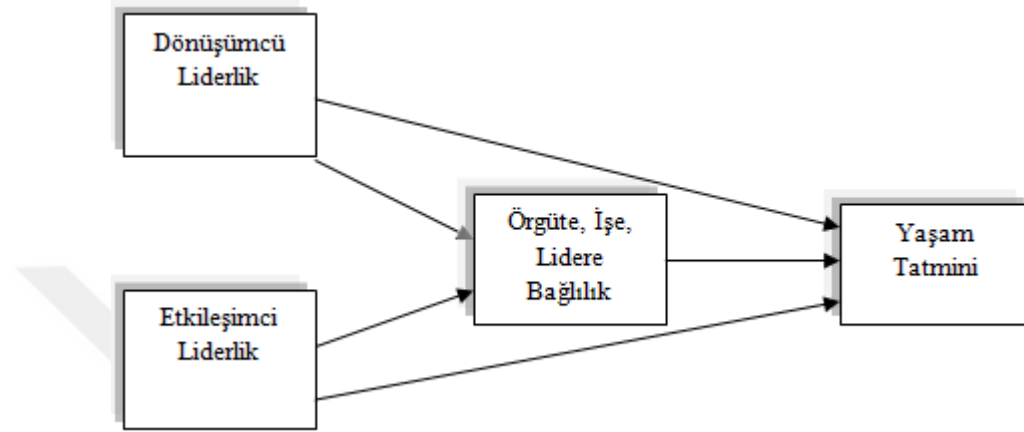
Etkileşimci liderliğin iş tatminine tanımlanan yolun -.10 düzeyinde bir etki gösterdiğini standardize edilmiş β katsayı değerinden görmekteyiz. Modele tanımlanan bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve dolayısıyla etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sadece aracı değişkenler tarafından sağlanmadığı yani kısmi aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu nedenle “etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir” şeklinde ifade edilen A2 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

A2 araştırma sorusunun alt soruları olan A2a, A2b ve A2c araştırma soruları da olumlu sonuçlanmıştır. Burada dikkat çeken birinci konu, etkileşimci liderliğin tek başına iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilemesine rağmen, aracı değişkenlerin modele girmesi ile etkileşimci liderliğin etkisini kaybetmemesidir. Bu durum etkileşimci liderlik ile birlikte aracı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin kaybolmadığı, bu ilişkide başka değişkenlerin de rol aldığı şeklinde yorumlanabilir. Dikkat çeken ikinci konu ise, modele aracı değişkenler dahil edildiğinde aracılık etkisi β katsayı değerleridir. Örgüte bağlılığın dolaylı etki β katsayısı -0,07, işe bağlılığın β katsayısı -0,09 ve lidere bağlılığın β katsayısı -0,05 olmasıdır. β katsayıları doğrudan etkilere göre düşük olmasına rağmen, etkilerin anlamlı olması aracılık etkisinin olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Dolaylı etkilerde, modele aracı değişkenler olan örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık dahil edildiği zaman da iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,20$; $\beta=0,43$; $\beta=0,14$). Bu sonuç modele aracı değişkenler tanımlandığında, bu aracı değişkenlerin düzeyi yüksek katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yüksek olmaya devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

5.4.3.6.2. İkinci Modelin Testine İlişkin Bulgular

İkinci modelin bağımsız değişkenleri “dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik; aracı değişkenleri “örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık”; bağımlı değişkeni ise “yaşam tatmini”dir.



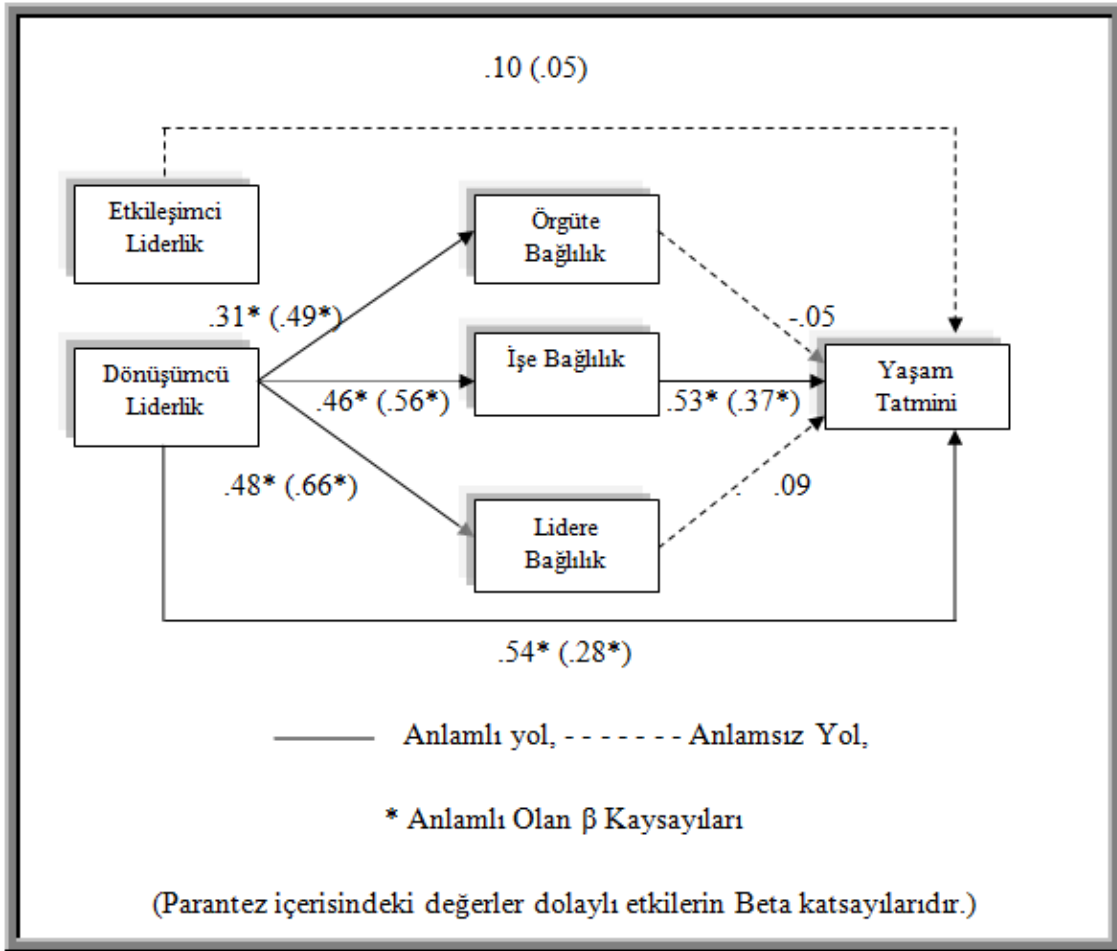
Şekil 5.4. Araştırmanın İkinci Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemlerinden birisi gözlenen değişkenlerle yol analizi yaparak modelin test edilmesidir (Şimşek, 2007: 145). Yapılan yol analizinde öncelikle t değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan kontrol sonucunda “örgüte bağlılık-yaşam tatmini” yolu ile “lidere bağlılık-yaşam tatmini” yolu arasındaki etkilerin anlamsız olduğu görülmüştür. Modelin analizi sonucunda ki-kare değeri 198.83; serbestlik derecesi 7 ve RMSEA değeri 0.302 olarak tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinde ki-kare / serbestlik derecesi oranının 5’ten küçük, RMSEA değerinin ise 0.08’den küçük olması beklenmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Bu bilgilere göre, araştırma modeli iyi uyum göstermemektedir. Bu aşamada yapısal eşitlik modellemesi tarafından verilerin düzeltme önerilerine bakılmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesi tarafından verilen düzeltme önerilerine bakıldığında aracı değişkenler olan bağlılık odaklarının kendi aralarında düzeltme önerisine sahip olduğu görülmektedir. Bağlılık odakları kendi içerisinde “bağlılık” başlığı altında ele alınmasından dolayı birbirleri ile ilişkilidir. Bu teorik destekten dolayı düzeltme önerileri modele dahil edilmiştir.

Yol analizinden sonra yapılan analiz, aracılık testidir. Aracılık testinin birinci koşulu, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Yapılan analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı iken, etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin anlamlı olması aracılık etkisine bakılabilmesi için bir önkoşuldur (Şimşek, 2007: 148). Bu durumda etkileşimci liderlik ile yaşam tatmini arasında aracılık etkisine bakılamamıştır. İkinci koşulu, bağlılık odaklarının yaşam tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Yapılan analiz sonucunda sadece işe bağlılığın yaşam tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü koşulu, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bağlılık odakları üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Yapılan analiz sonucunda her iki değişkenin etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu modellere ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($X^2=000$, $p=1$, $RMSEA=0.00$), modellerin araştırma verileri ile mükemmel uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Aracılık etkisi analizi, burada tespit edilen sonuçlar dikkate alınarak yapılmıştır.

Son aşama aracılık etkisinin, bağlılık odaklarının yer aldığı model üzerinde bu etkileri tanımladığımızda değerlerin ne duruma geldiğine bakmaktır. Bu aşamada sadece dönüşümcü liderlik üzerinden yaşam tatmine yol tanımlanmıştır. Tanımlanan yolun t değeri anlamsız ise, “tam aracılık”, t değeri anlamlı ise “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilecektir. Bu yol tanımlandığında dönüşümcü liderlikten yaşam tatminine giden yol anlamlı çıkmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri “kikare/sd=1.51; $p=0.220$; $CFI=0.999$; $NFI=0.997$; $NNFI=0.994$; $GFI=0.996$; $RMSEA=0.041$ olarak elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerlerinin referans değer aralığına ulaşmış olması modelin kabul edilmesi için önemlidir. Araştırmanın ikinci modeli ve modele ilişkin beta katsayıları Şekil 5.5.’de görülmektedir.



Şekil 5.5. Araştırmanın İkinci Modeli ve Modele İlişkin Beta Katsayıları

Modelde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ve aracı değişkene etkisi ile aracı değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

5.4.3.6.2.1. Doğrudan Etkiler

Araştırmanın birinci modeli incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmekteydi ($\beta=0,31$, $\beta=0,46$; $\beta=0,48$). Burada birinci, ikinci ve üçüncü varsayımın olumlu sonuçlandığı birinci modelde değerlendirilmiştir. Etkileşimci liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görülmekteydi ($\beta=-0,34$, $\beta=-0,20$; $\beta=-0,33$). Burada yedinci, sekizinci ve sokuzuncu varsayımın olumlu sonuçlandığı birinci modelde değerlendirilmiştir. Bu nedenle burada tekrar yorumlanmayacaktır.

İşe bağlılığın yaşam tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,53$). Ancak örgüte bağlılık ve lidere bağlılığın yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. Burada onikinci varsayım olumsuz sonuçlanırken, onbirinci ve onüçüncü varsayım olumlu sonuçlanmıştır. Bu sonuç, işe bağlılık düzeyi yüksek katılımcıların yaşam tatminlerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın, örgüte bağlılık ve lidere bağlılığın yaşam tatmini üzerinde herhangi bir yönde anlamlı etkisinin olmadığı da görülmektedir. Lidere bağlılığın yaşam tatminini etkileyip etkilemediğine dair yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulguların literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Lambert ve arkadaşları (2013: 200) 272 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada örgüte bağlılığın yaşam tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,31$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Cohen (1999b: 383)'de 283 katılımcı üzerine yaptığı araştırmada işe bağlılığın yaşam tatminini anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-0,25$) etkilediğini tespit etmişlerdir.

Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,54$). Burada ondördüncü varsayım olumlu sonuçlanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik algısı yüksek katılımcıların yaşam tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümcü liderliğin yaşam tatminini etkileyip etkilemediğine dair yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan çalışanların yaşam tatmin düzeylerinde anlamlı ve pozitif yönde yüksek olacağı tespit edilmiştir. Bu sonucun literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini düzeyini herhangi bir yönde anlamlı olarak etkilemediği yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin anlamlı olması aracılık etkisine bakılabilmesi için bir önkoşuldur (Şimşek, 2007: 148). Burada onbeşinci varsayım olumsuz sonuçlanmıştır. Bu durum etkileşimci liderlik algısının yaşam tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Etkileşimci liderliğin yaşam tatminini etkileyip etkilemediğine dair yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sonucun literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Yapısal eşitlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısının çalışanların bağlılık odakları ve yaşam tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik algısının ise, çalışanların bağlılık odakları ve yaşam

tatminleri üzerinde anlamsız bir etki yarattığı görülmektedir. Tek bir işletmeden başlayıp birçok işletmenin temellerini atan, farklı sektörlerde yatırım yaparak birçok işgörene istihdam sağlayan ve grup şirket olmayı başaran şirket lider(ler)inin sergilediği liderlik tarzlarının önemini yapılan analizler sonucunda görmekteyiz. Analiz sonuçlarına göre, grup şirket yöneticilerinin işgörenlerinde dönüşümcü liderlik algısı oluşturduğu ve bu algısında işgörende pozitif etkilere sebep olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Ancak bu tür işletmelerde etkileşimli liderlik algısının işgörenin yaşam tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.4.3.6.2.2.Dolaylı Etkiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinin aracılık etkisi üzerinde durulmaktadır. Aracılık etkisinde, aracı değişkenler söz konusuysen sadece dönüşümcü liderlik üzerinden yaşam tatmine giden yol tanımlanmıştır. Tanımlanan yolun t değeri anlamsız ise, “tam aracılık”, t değeri anlamlı ise “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilecektir. Bu yollar tanımlandığında dönüşümcü liderlikten yaşam tatminine giden yol anlamlı çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik değişkeninden yaşam tatminine tanımlanan yolun 0,28 düzeyinde bir ilişki gösterdiğini standardize edilmiş β katsayı değerinden görmekteyiz. Modele tanımlanan bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olması ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde, aracı değişkenler tarafından kısmen sağlandığı görülmektedir. Bu nedenle “dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir” şeklinde ifade edilen A3 araştırma sorusu bir miktar olumlu sonuçlanmıştır.

A3 araştırma sorusunun alt soruları olan A3b araştırma sorusu olumlu sonuçlanırken A3a ve A3c araştırma soruları olumsuz sonuçlanmıştır. Burada dikkat çeken birinci konu, dönüşümcü liderliğin tek başına yaşam tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemesine rağmen, aracı değişkenlerin modele girmesi ile dönüşümcü liderliğin etkisini kaybetmeden devam ettirmesidir. Bu durum aracı değişkenlerin yaşam tatmini üzerinde etkiye sahip olduklarını ancak bu etkinin kısmen etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Dikkat çeken ikinci konu ise, modele aracı değişken olan işe bağlılık dahil edildiğinde aracılık etkisi β katsayı değerleridir. İşe bağlılığın β katsayısı 0,20

olmasıdır. β katsayısı doğrudan etkilere göre düşük olmasına rağmen, etkinin anlamlı olması aracılık etkisinin olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Etkileşimci liderlikten yaşam tatminine herhangi bir yol tanımlanamamıştır. Bu nedenle “etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmektedir” şeklinde ifade edilen A4 araştırma sorusu olumsuz sonuçlanmıştır. Bu nedenle A4, A4a, A4b ve A4c araştırma soruları da olumsuz sonuçlanmıştır. Sonuç olarak “etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmemektedir”.

Dolaylı etkilerde, modele aracı değişkenler olan örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık dahil edildiği zaman, sadece işe bağlılığın yaşam tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,37$). Bu sonuç modele aracı değişkenler tanımlandığında, sadece işe bağlılık düzeyi yüksek katılımcıların yaşam tatmin düzeylerinin yüksek olmaya devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak dolaylı etkilerde, yaşam tatmini yolunda dönüşümcü liderlikten bağlılık odaklarına giden yolların beta katsayılarında bir miktar değişiklik olduğu görülmektedir. Model incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,49$, $\beta=0,56$; $\beta=0,66$).

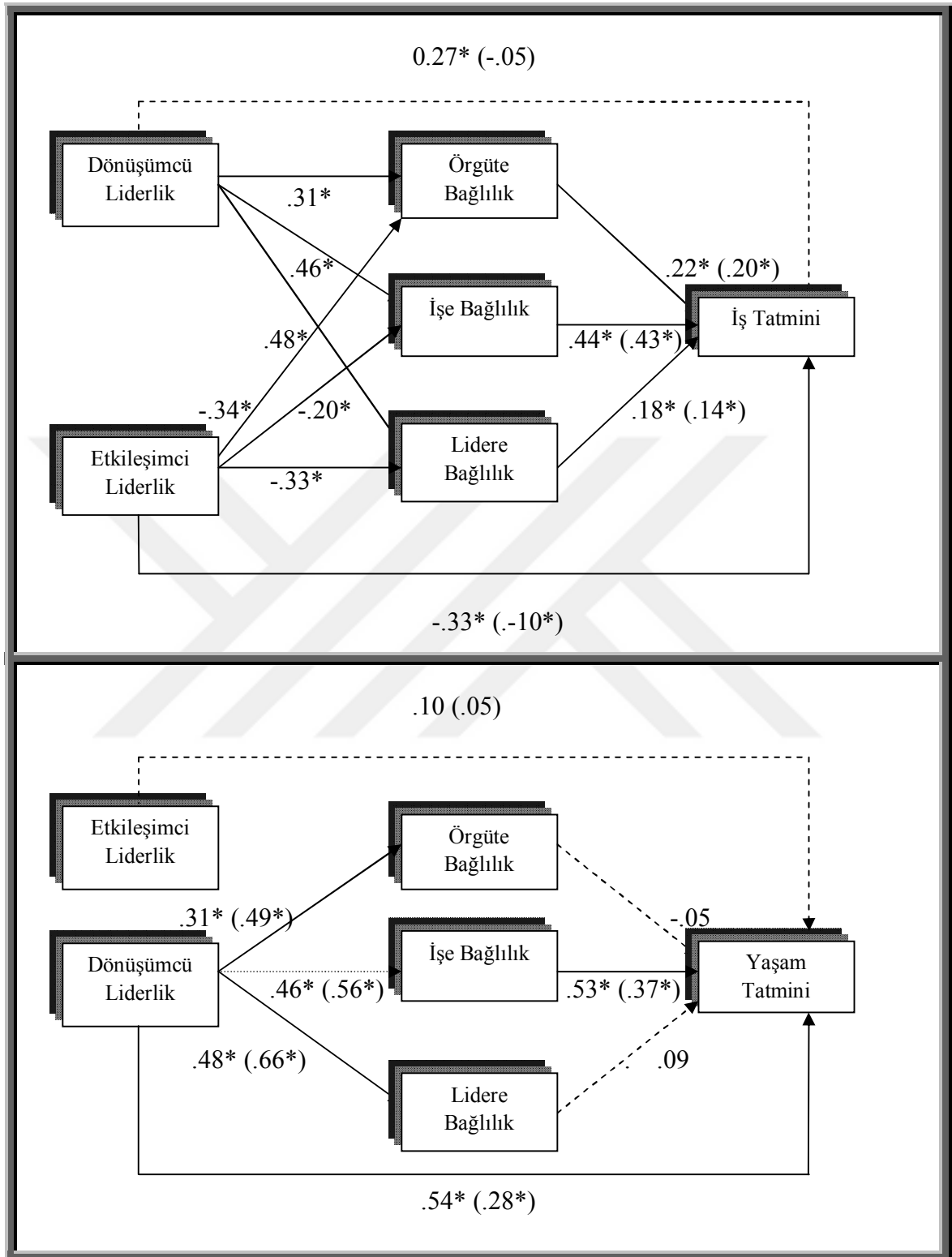
5.4.3.6.2.3. Her İki Model İçin Toplam Etkiler

Birinci model için iş tatmininin doğrudan ve dolaylı etkilerinin toplamı incelenebilir. Şekil 5.2.'de görüldüğü gibi iş tatminini artırmak için dönüşümcü liderlik anlayışının ($\beta=0,27$) artırılması, etkileşimci liderlik anlayışının azaltılması ($\beta=-0,33$) gerekmektedir. Ayrıca lidere bağlılığın ($\beta=0,18$) ve örgüte bağlılığın ($\beta=0,22$) artırılması da iş tatmin düzeyinin artırılması için önemli olduğu söylenebilir. İşe bağlılık değişkeninin lidere ve örgüte bağlılığa göre, iş tatmini üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu yapılan analiz ile tespit edilmiştir.

İkinci model için yaşam tatmininin doğrudan ve dolaylı etkilerinin toplamı incelenebilir. Şekil 5.3.'de görüldüğü gibi yaşam tatmini üzerinde etkileşimci liderliğin doğrudan bir etkisi yoktur. Dönüşümcü liderlik ($\beta=0,54$) ise yaşam tatmini üzerinde doğrudan etkiye sahip olan değişken olduğu görülmektedir. İşe bağlılık değişkeni de ($\beta=0,53$) yaşam tatminini güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Elde edilen sonuçlar işgörenlerin örgütlerde işlerine pozitif tutum ve davranışları geliştirmek amacıyla örgüte, işe ve lidere bağlılıkları ile dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu değişkenlerin dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisine yaptıkları etkiler, bağlılık odaklarının iş tatminine yaptığı etki ile birleştirildiğinde, iş tatmini üzerinde daha büyük bir artış sağladığı da söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin yaşam tatminine etkisi incelendiğinde ise, tek başına dönüşümcü lider algısının yaşam tatmini üzerinde örgüte, işe ve lidere bağlılıktan daha büyük bir artış sağladığı da açıkça görülmektedir.

Birinci ve ikinci modelin bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesine yönelik Şekil 5.6. aşağıda verilmiştir. Bunun yanı sıra her iki model için elde edilen sonuçların yine bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesine yönelik Tablo 5.31. aşağıda verilmiştir.



Şekil 5.6. Araştırma Birinci ve İkinci Modeline Bütüncül Bir Bakış

Tablo 5.31. Model Sonuçlarına Bütüncül Bir Bakış

Bağımsız Değişken	Doğrudan Etkiler		Dolaylı Etkiler	
			İş Tatmini Üzerinde	Yaşam Tatmini Üzerinde
Dönüştürücü Liderlik	Örgüte Bağlılık	+	Tam aracı	Aracılık yok
	İşe Bağlılık	+	Tam aracı	Kısmi aracı
	Lidere Bağlılık	+	Tam aracı	Aracılık yok
	İş Tatmini	+		
	Yaşam Tatmini	+		
Bağımsız Değişken	Doğrudan Etkiler		Dolaylı Etkiler	
			İş Tatmini Üzerinde	Yaşam Tatmini Üzerinde
Etkileşimci Liderlik	Örgüte Bağlılık	-	Kısmi aracı	Aracılık yok
	İşe Bağlılık	-	Kısmi aracı	Aracılık yok
	Lidere Bağlılık	-	Kısmi aracı	Aracılık yok
	İş Tatmini	-		
	Yaşam Tatmini	*		

(+) Pozitif Yönde Anlamlı, (-) Negatif Yönde Anlamlı, (*) Etki yoktur

Birinci ve ikinci model üzerinden araştırma soruları test edildiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 5.32.'de özetlenmiştir.

Tablo 5.32. Araştırma Sorularına İlişkin Özet Sonuçlar

Araştırma Soruları	İlişki	β	Sonuç
Ana Soru A1	Dönüşümcü Lider -> Bağlılık Odakları -> İş Tatmini		Evet
A1a	Dönüşümcü Lider -> Örgüte Bağlılık -> İş Tatmini	0,06	Evet
A1b	Dönüşümcü Lider -> İşe Bağlılık -> İş Tatmini	0,20	Evet
A1c	Dönüşümcü Lider -> Lidere Bağlılık -> İş Tatmini	0,07	Evet
Ana Soru A2	Etkileşimci Lider -> Bağlılık Odakları -> İş Tatmini		Evet
A2a	Etkileşimci Lider -> Örgüte Bağlılık -> İş Tatmini	-0,07	Evet
A2b	Etkileşimci Lider -> İşe Bağlılık -> İş Tatmini	-0,09	Evet
A2c	Etkileşimci Lider -> Lidere Bağlılık -> İş Tatmini	-0,05	Evet
Ana Soru A3	Dönüşümcü Lider -> Bağlılık Odakları -> Yaşam Tatmini		Kısmen
A3a	Dönüşümcü Lider -> Örgüte Bağlılık -> Yaşam Tatmini	-*	Hayır
A3b	Dönüşümcü Lider -> İşe Bağlılık -> Yaşam Tatmini	0,20	Evet
A3c	Dönüşümcü Lider -> Lidere Bağlılık -> Yaşam Tatmini	-*	Hayır
Ana Soru A4	Etkileşimci Lider -> Bağlılık Odakları -> Yaşam Tatmini		Hayır
A4a	Etkileşimci Lider -> Örgüte Odakları -> Yaşam Tatmini	-*	Hayır
A4b	Etkileşimci Lider -> İşe Bağlılık -> Yaşam Tatmini	-*	Hayır
A4c	Etkileşimci Lider -> Lidere Bağlılık -> Yaşam Tatmini	-*	Hayır

*Araştırma sorusunun belirlendiği yol istatistiksel olarak anlamsız olduğu için β katsayısı verilmemiştir.

Tablo 5.32.'de tez çalışmasının toplam 12 araştırma sorusunun 7'sinin olumlu sonuçlandığı ve 5'inin olumsuz sonuçlandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 16 doğrudan etkinin 8'inin olumlu sonuçlandığı ve 8'inin olumsuz sonuçlandığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre, olumlu ve olumsuz sonuçlanan araştırma soruları ile doğrudan etkilerin genel değerlendirilmesine, sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında, örgütlerin ayakta kalması ya da sürekliliğini sağlaması, ancak örgütün yeniliklere açık, yaratıcı ve belirlenen vizyona yönelik stratejiler oluşturarak, iyileşme ve gelişmeler sağlaması yolu ile mümkün olabilecektir. Ancak bu iyileşme ve gelişmelerin gerçekleştirilmesinde görevin beşeri sermayeye düştüğü göz ardı edilmemelidir. Örgütlerin insan odaklı olması özellikle değişim ve dönüşüm çağında başarının anahtarı olarak değerlendirilebilir.

Sanayi toplumunun ardından bilgi toplumunun ortaya çıkışı ile birlikte örgütlerde değişim ve dönüşüm kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu değişim ve dönüşümlere nasıl yön verileceğini belirleyenler ise, liderlerdir. Özellikle son yıllarda çağın ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda örgütü amaç ve hedefe ulaştıracak olan liderlerin göstermiş oldukları liderlik tarzları konusunda farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Çalışma kapsamında bu liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları incelenmiştir.

Çalışma yaşamında işgören bağlılığının sadece örgüte bağlılık ile izah edilemez olması diğer bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayrımlaştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Bu bağlılık odaklarından örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık kavramları çalışmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin bir arada incelenmesi, ayrıca literatürde kısıtlı çalışılmış olduğu görülen işe ve lidere bağlılığın çalışmaya konu edilmiş olması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramlarının sadece duygusal bağlılık boyutları araştırmaya konu edilmiştir. Bunun nedeni, normatif ve devam bağlılığına göre, duygusal bağlılığın bir ihtiyaç ya da zorunluluk olmasından değil, çalışanın içsel olarak hissettiği en güçlü bağlılık boyutu olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın normatif ve devam bağlılığına göre, daha güçlü ve pozitif sonuçlara neden olmasından dolayı bağlılık odaklarının sadece duygusal bağlılık boyutları incelenmiştir.

Çalışmada yer alan diğer değişkenler ise, iş ve yaşam tatmini kavramlarıdır. İş tatmini kavramının, örgütsel davranış alanında sık ve ayrıntılı bir şekilde çalışılan işgören tutumlarından birisi olmasına rağmen, yaşam tatmini kavramı, iş tatmini kavramına göre üzerinde çok çalışılmış bir kavram olmasa da, önemi literatürde yapılan

çalışmalarla kanıtlanmış durumdadır. Her iki kavramın da uygulamada ve literatürde önem taşıdığı söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının aracılık rolünü tespit etmektir. Aracılık rolü, gözlemlerle ya da literatürde yapılmış analizlerle çok net gibi görünen ya da tespit edilen birtakım etkilerin ardında başka değişkenlerin olup olmadığını araştırılmasını içermektedir. Bunun için, örgütlerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş ve yaşam tatminleri ile bağlılık odakları üzerindeki etkisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından hangisinin bağlılık odakları ve tatmin ile ne yönde ilişkili olduğu ve hangi liderlik tarzının bağlılık odakları ve tatmini hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenleri bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırma modelinin kendine özgü bir nitelik taşıdığı ve literatürde bir boşluğu doldurduğu söylenebilir. Bağlılık odaklarından, işe ve lidere bağlılık kavramlarının yerli literatür açısından yeni kavramlar olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin işgörenin örgüte bağlılığı ile ilişkisi ve etkisini inceleyen araştırmalar literatürde yer alırken (Bono ve Judge, 2003; Strauss vd., 2009), dönüşümcü liderliğin işgörenin işe ve lidere bağlılıkları ile ilişkisi ve etkisini inceleyen araştırmalar literatürde kısıtlı olarak yer almaktadır (Cole ve Bedeian, 2007; Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013; Sheikh vd, 2013). Literatür araştırması sonucunda etkileşimci liderliğin işgörenin işe ve lidere bağlılıkları ile ilişkisi ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmin seviyelerini artırdığı literatürde yer almaktadır (Bono ve Judge, 2003: 562; Nguni vd., 2006: 145; Castro vd., 2008: 1842; Walumbwa vd., 2005: 235; Yang, 2011: 895; Yang, 2012: 31; Yang, 2014: 42). Dönüşümcü liderlerin işgörenlerin iş tatmin seviyelerini artırdığına yönelik pek çok araştırma söz konusu iken, etkileşimci liderliğin iş tatmini ile ilişkisi ve etkisini araştıran kısıtlı çalışma olduğu görülmüştür (Emery ve Barker, 2007: 77). Yaşam tatmininin belirleyicilerinden olabilecek liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yaşam tatmini ile ilişkisinin ya da etkisinin olup olmadığına dair

yerli ve yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Lidere bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmasına rağmen (Becker, 1992: 240), etkisini incelen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Son olarak lidere bağlılığın yaşam tatmini ile ilişkisini ve etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın evrenini Çorum ilinde bir grup şirket oluşturmaktadır. Tek bir işletmeden başlayıp birçok işletmenin temellerini atan, farklı sektörlerde yatırım yaparak birçok işgörene istihdam sağlayan ve bir grup şirket olmayı başaran şirket lider(ler)inin sergilediği liderlik tarzları son derece önem arz etmektedir. Şehir ve ülke ekonomileri açısından oldukça önemli bir yere sahip olan bir grup şirketin yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının işgörenlerde bağlılık odakları ve tatmin düzeyleri ile ilişkisi ve olası etkilerinin önemi merak konusu olmaktadır. Çalışmanın bu şekilde bütüncül bir model ile incelenmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma analizi için 390 işgörene anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket formlarından 300 tanesi analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın model ve araştırma sorularını test etmek amacıyla yapılan veri analizi uygulamasına geçmeden önce pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın veri toplama araçları olan ölçekler, literatürde pek çok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeklerin orjinaline ulaşılmış ve Türkçe'ye çevrilmiştir. 45 katılımcı ile pilot çalışma yapılmış ve ölçek ifadelerinde herhangi bir sorun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu çalışma ile toplam 66 ifade olan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda toplam ifade sayısı 54'e düşürülmüştür. Pilot çalışmada yapılan faktör analizinin ardından ölçeklerin güvenilirlik analizleri de yapılmış ve güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi ile araştırma değişkenlerine ilişkin karşılıklı ilişkiler incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkilere sahip oldukları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik değişkeni ile araştırmanın diğer tüm değişkenleri arasında ilişkinin yönü pozitif olarak tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik değişkeni ile araştırmanın diğer tüm değişkenleri arasında ilişkinin yönü negatif olarak tespit edilmiştir. Diğer değişkenler olan bağlılık odakları ile iş ve yaşam tatmini arasında ilişkinin yönü pozitif olarak tespit edilmiştir. En güçlü ilişkinin işe bağlılık ve iş tatmini değişkeni arasında ($r=703$, $p<0,01$) olduğu görülmüştür.

Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 25 yaş ve altındaki çalışanların 26-35 yaş arasındaki çalışanlara, 26-35 yaş arası çalışanların 36-45 yaş arası çalışanlara göre, daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderler çalışanlara arkadaşça yaklaşmakta, onların örgüte ait oldukları hissini uyandırmakta, kendilerini daha rahat ifade etmeleri gibi pek çok konuda destek olmaktadır. Elde edilen sonuca göre, 25 yaş ve altı çalışanlar ile 26-35 yaş arası çalışanların meslek hayatlarının başlangıç yılları olarak değerlendirildiğinde, bu yıllarda çalışanların dönüşümcü liderlik özelliklerine daha fazla önem verdikleri ve ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimci liderliğin yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 36-45 yaş arasındaki çalışanların, 26-35 yaş arasındaki çalışanlara göre, daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların mesleklerinde ya da örgüt hayatında belli bir tecrübeye eriştikten sonra ekonomik değerlerin ön planda olduğu etkileşimci liderlik özelliklerin daha çok tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimci liderliğin çalışılan bölüm açısından da bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, ithalat-ihracat bölümünde çalışanların ar-ge, finans ve halkla ilişkiler bölümlerinde çalışanlara göre, daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür. İthalat-ihracat bölümü belirtilen diğer bölümlere göre, daha çok malların alımı, satımı, planlaması, denetlenmesi gibi iş merkezli olmasından dolayı etkileşimci liderlik algılarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine ar-ge, finans ve halkla ilişkiler bölümlerinin üretim bölümüne göre, daha çok yaratıcı çaba, yeni uygulamalar, lider desteği, iletişim gibi daha sosyal ilişkiler gerektirmesinden dolayı etkileşimci liderlik algısının üretim bölümüne göre düşük olduğu söylenebilir.

İş tatmininin yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç meslek hayatlarının başlangıç yıllarında çalışanların daha çok iş tatmini duyup mutlu oldukları ancak ilerleyen yaşlarda edindikleri mesleki deneyimler ile birlikte bu tatmin

düzeylerinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. İş tatmininin katılımcıların unvanları açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, idari personel unvanına sahip olan çalışanların diğer unvanlara sahip olan çalışanlara göre, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada iş tatmininin çalışılan bölüm açısından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ancak farklılıkların yönünü belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi ve Scheffe Testi farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu vermede yetersiz kalmıştır.

Bağlılık odakları olan örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 26-35 yaş arasındaki çalışanların, 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum 26-35 yaş arasındaki çalışanların 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, örgüte bağlılığa, işe bağlılığa ve lidere bağlılığa daha çok olumlu bir bakış açısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda çalışanların meslek hayatlarının başlangıç yıllarında bağlılık odakları daha yüksek olurken ilerleyen yıllarda mesleki deneyim ile birlikte emeklilik süreci, ekonomik değerler, izin politikaları gibi başka faktörlerin de önemli olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

İşe bağlılığın çalışılan bölüm açısından bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, ar-ge bölümünde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara, diğer bölümlerde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara göre, işe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Lidere bağlılığın çalışılan bölüm açısından da bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, diğer bölümlerde çalışanların üretim bölümünde çalışanlara göre, lidere bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, ar-ge ve diğer bölümünün üretim bölümüne göre, işlerinde daha çok yaratıcı ve özgür olma, yeni uygulamalar, lider desteği, iletişim gibi daha sosyal ilişkiler gerektirmesinden dolayı işe bağlılığın daha yüksek olduğu söylenebilir. Belirtilen diğer bölümlerinde üretim bölümüne göre lideri ile daha somut ilişkiler geliştirmesi gerektiğinden lidere bağlılığın daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” değişkenlerine ilişkin ortalamaları arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığının testine de yer verilmiştir. Bu sonuca göre, katılımcıların dönüşümcü

liderliğe ilişkin ortalaması (3,49) etkileşimci liderliğin (2,49) ortalamasından daha yüksektir. Bu analizden sonra, araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi analizine geçilmiştir.

Araştırma modeli ve araştırma sorularının tespiti için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma iki model halinde test edilmiştir. Her iki modelin bağımsız değişkenleri “dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, aracı değişkenleri ise “örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık”tır. Birinci modelin bağımlı değişkeni “iş tatmini”, ikinci modelin bağımlı değişkeni “yaşam tatmini”dir.

Araştırmanın birinci modeli üzerinden dolaylı etkilere bakıldığında bağlılık odaklarının dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilediği öngörüsü yapısal eşitlik analizi sonucunda desteklenmiştir. A1 araştırma sorusunun alt soruları olan A1a, A1b ve A1c araştırma sorularının analiz sonuçlarına göre, bağlılık odakları bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Dönüşümcü liderlik tek başına iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ancak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderlik etkisini kaybetmektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki etkinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde, aracı değişkenler tarafından sağlandığı yani tam aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu durum aracı değişkenlerin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle “dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A1 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

Bağlılık odaklarının etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyeceği öngörüsü yapısal eşitlik analizi sonucunda desteklenmiştir. A2 araştırma sorusunun alt soruları olan A2a, A2b ve A2c araştırma sorularının analiz sonuçlarına göre, bağlılık odakları bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Etkileşimci liderlik tek başına iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilemekte ancak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde etkileşimci liderlik etkisini kaybetmemektedir. Sonuç olarak, etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sadece aracı değişkenler tarafından sağlanmadığı yani kısmi aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu durum etkileşimci liderlik ile birlikte aracı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin kaybolmadığı, bu ilişkide başka değişkenlerinde rol aldığı şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle

“etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A2 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

Araştırmanın ikinci modeli üzerinden dolaylı etkilere bakıldığında bağlılık odaklarının dönüşümcü liderlik ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi etkilediği öngörüsü yapısal eşitlik analizi sonucunda bir miktar desteklenmiştir. A3 araştırma sorusunun alt soruları olan A3a ve A3c araştırma sorularının analiz sonuçlarına göre, örgüte bağlılık ve lidere bağlılık bu ilişkide aracılık rolü üstlenmemektedir, A3b araştırma sorusunun analiz sonucuna göre, işe bağlılık bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Dönüşümcü liderlik tek başına yaşam tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, aracı değişken olan işe bağlılık modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderlik etkisini kaybetmeden devam ettirmektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin aracı değişken olan işe bağlılık modele dahil edildiğinde, aracı değişken tarafından kısmen sağlandığı görülmektedir. Bu durum aracı değişkenin yaşam tatmini üzerinde etkiye sahip olduğunu ancak bu etkinin kısmen etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle “dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A3 araştırma sorusu bir miktar olumlu sonuçlanmıştır.

Etkileşimci liderlik değişkeninin yaşam tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu ilişkilerin anlamlı olması aracılık etkisine bakılabilmesi için bir önkoşuldur. Bu doğrudan etki istatistiksel olarak anlamsız olduğu için etkileşimci liderlik ile yaşam tatmini arasında bağlılık odaklarının aracılık etkisi analizi yapılamamıştır. Bu durumda A4a, A4b ve A4c araştırma sorularının analiz sonuçlarına göre, bağlılık odakları bu ilişkide aracılık rolü üstlenmemektedir. A4 araştırma sorusu olumsuz sonuçlanmıştır. Bu durum etkileşimci liderlik algısının yaşam tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak “etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü” üstlenmemektedir.

Her iki model için toplam etkiler de değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlar işgörenlerin örgütlerde işlerine pozitif tutum ve davranışları geliştirmek amacıyla örgüte, işe ve lidere bağlılıkları ile dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerinin önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak aracı değişkenlerin dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisine yaptıkları etkiler, aracı değişkenlerin iş tatminine yaptığı etki ile

birleştirildiğinde, iş tatmini üzerinde daha büyük bir artış sağladığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin yaşam tatminine etkisi incelendiğinde ise, tek başına dönüşümcü liderlik algısının yaşam tatmini üzerine ve işe bağlılığın yaşam tatmini üzerine etkisi birleştirildiğinde daha büyük bir artış sağladığı da söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen veriler sonucunda, işgören tutumlarından olan örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık ile iş ve yaşam tatmini kavramlarının dönüşümcü liderlikten etkilendiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin başarıya ulaşmak için, bu işgören tutumlarını göz ardı etmeyip, dönüşümcü liderlik kavramının etkisi ve gücünü kabul etmeleri gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin bu tutumları olumlu yönde artırmaları için örgütlerde işgörenlerini motive edici paylaşımlarda bulunmaları, çalışanların duygularına hitap ederek ihtiyaç ve beklentilerine önem vermesi gerekmektedir. Bunun için işgörenleri sürece dahil edip ortak bir vizyon yaratmaları, yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına teşvik edip bu konuda yardımcı ve destekçi olmaları, arkadaşça ve dostça yaklaşım iki yönlü iletişimi teşvik etmeleri, işgörenlerin liderleri ile özdeşleşmelerini sağlamaları gibi geniş bakış açılarına sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Bağlılık odakları dönüşümcü liderliğe göre, işgörenler üzerinde daha yüksek etkiye sahiptir. Dikkat çeken konu bağlılık odaklarından işe bağlılığın diğer bağlılık odaklarına göre iş tatmini üzerinde daha yüksek etkiye sahip olmasıdır. Bu durum işgörenin lideri dışında işini seviyor olmasının, işi ile kendini özdeşleştirip yaptığı işte kendini mutlu hissetmesinin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak işgören yaptığı işi seviyorsa lideri değişse de işini sevmesinden dolayı iş tatmin düzeyi yüksek kalacaktır şeklinde de yorumlanabilir.

Bağlılık odakları söz konusu iken etkileşimci liderlik anlayışı iş tatminini etkilemeye devam etmektedir. Dikkat çeken konu etkileşimci liderlik anlayışının iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi negatif yönlü iken bağlılık odaklarının aracılık rolü üstlenmesi ile bu negatifliğin azalıyor olmasıdır. Yine de etkileşimci liderlik anlayışı söz konusu iken iş tatmini üzerinde örgüte, işe ve lidere bağlılıkta pozitif etki sağlamamaktadır çünkü etkileşimci lider örgüte, işe ve lidere bağlılığı da negatif yönde etkilemektedir. Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin işgörenler üzerinde olumsuz etkilere sebep olacağı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, herhangi bir problem meydana gelene kadar bir önlem almayan, işlere müdahale etmeyen, işgörenlerin gereksinimlerini karşılama konusunda minimum çaba harcayarak, sorumluluğu üzerinden atan lider davranışlarının işgörenin iş tatmini üzerinde azaltıcı etki yaptığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, liderin maddi ve manevi ödüller için bir takas halinde olması; hata ya da standartlarda sapma meydana geldiğinde, işgören görevini yanlış yaptığında gerekli düzeltici önlemler olarak aktif bir şekilde düzeltme çabası içerisinde olan lider davranışlarının da işgörenin iş tatmini üzerinde azaltıcı etki yaptığı söylenebilir. Sonuç olarak yöneticilerin sadece ödül ve ceza sistemine yönelik davranışları, işgörenlerin ihtiyaçlar ve beklentileri ile ilgilenmemeleri gibi çalışma ortamları işgörenlerin iş tatminlerini düşürmektedir denilebilir. Bu durumun işgörenin örgütüne, işine ve liderine yabancılaşması gibi birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebileceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarından sadece işe bağlılık aracılık rolü üstlenmektedir. Bir başka ifade ile bağlılık odaklarından işe bağlılık dönüşümcü liderlik ve yaşam tatmini ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuca göre, işe bağlılık dönüşümcü liderlik anlayışı söz konusu iken yaşam tatminini etkilemektedir. Yine bu sonuca göre lider, dönüşümcü liderlik tarzı sergilerken işgörenin işine bağlı olması yaşamında olumlu duygular hissetmesine neden olmaktadır denilebilir. Etkileşimci liderliğin yaşam tatmini üzerinde herhangi bir etkisi söz konusu değildir.

Günümüz rekabet ortamında değişen birçok durum gibi, örgüt ortamında işgörenlerin beklentileri de değişmektedir. Bu değişime uyum sağlayan koşulları, işgören beklentilerini dikkate alan, yenilik ve yaratıcılığa önem veren lider davranışlarının daha olumlu sonuçlar elde edeceğini söylemek mümkündür. Bu olumlu sonuçları elde edecek liderliğin ise, etkileşimci liderlik davranışı sergileyenlerin değil dönüşümcü liderlik davranışı sergileyenlerin daha başarılı olacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, rekabet ortamında gerekli eğitim, bilgi donanımı, yetenek ve tecrübe gibi birikimine sahip olan işgörenleri elde tutmanın tek yolunun maddi ödüller olmadığı söylenebilir. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin kendilerine görev olarak belirleyecekleri bir konu işgöreni elde tutabilme özelliğidir. Zaman zaman işgörenin çalıştığı örgütten ayrılıp pozitif algıya sahip olduğu bir başka örgütte daha az ücret ile çalıştığı örneklere rastlamakta mümkündür. Bunun nedeni, işgörenin örgütüne, liderine

ya da yöneticisine olan bağlılığının düşük olmasından kaynaklandığını söylemekte mümkündür. Bu durum, bağlılık odaklarının ve bağlılık odakları yaratacak lider(ler)in öneminin gözler önüne serildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar elbette geneli kapsamamaktadır. Bu tez çalışmasının farklı yönlerden incelenmesine yönelik, sonraki çalışmalara bazı öneriler şu şekilde ifade edilebilir:

- Belirlenen örneklem, zaman ve bütçe kısıtından dolayı Çorum il merkezi ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma modelinin farklı illerde araştırılması olası farklılıkların tespit edilmesi açısından öneme sahip olabilir.
- Çalışma değişkenlerinden olan bağlılık odaklarından işe ve lidere bağlılığın, farklı değişkenlerle birlikte incelenmesi bu değişkenlerin öncülleri ve sonuçlarının belirlenmesi açısından faydalı sonuçlar doğurabilir.
- Araştırma modelinin başka bir grup şirket üzerinde denenmesi ile farklı sonuç ve değerlendirmeler elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırma modelinin farklı meslek grupları üzerinde denenmesi ile de farklı sonuç ve değerlendirmeler elde edilebilir.
- Araştırma modelinin kamu ve özel sektör üzerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesi sonucunda farklı sonuç ve değerlendirmeler elde edilebilir.
- Çalışma değişkenlerinden olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutları ile bağlılık odakları ya da iş ve yaşam tatmini ile ilişkilendirilerek araştırmalar yapılması literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayabilir.
- Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel bağlılığın diğer boyutları olan normatif ve devam bağlılığı ilişkilendirilerek çalışmalar yapılabilir.
- Literatür araştırması sonucunda yaşam tatmininin genellikle bağımlı değişken olarak araştırmalara konu edildiği görülmüştür. Yaşam tatmini kavramının farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek sonuçlarının neler olabileceği şeklinde çalışmalara yer verilmesi de öneri mahiyetinde ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A. ve Riaz, M. N. (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions. *Journal of Behavioural Sciences*. 22(3): 18-32.
- Adams, A. G., King, A. L. ve King, W. D. (1996). Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 81(4): 411-420.
- Agho, O. S., Price, L. J. ve Mueller, W. C. (1992) Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65: 185-196.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 6(11): 35-50.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akyol, M. E., Nişancı, N. Z. ve Özmutaf M. N. (2013). Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(9): 105-118.
- Akyurt, N., Alparslan, M. A. ve Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları - İş Tatmini - Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 6(13): 50-61.
- Allen, N. J. ve Meyer, P. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- _____ ve Meyer, P. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49: 252-276.
- _____ (2003). Organizational Commitment in The Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*. 15(3): 237-253.

- _____ ve Grisaffe, B. D. (2001). Employee Commitment To The Organization and Customer Reactions Mapping The Linkages. *Human Resource Management Review*. 11: 209-236.
- Allport, G. W. (1943). The Psychology of Participation. *Psychological Review*. 52: 117-132.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1): 261-286.
- Asarkaya, Ç. ve Erdoğan, I. (2014). The Effects of Psychological Empowerment and Job Involvement On Work-Life Balance. *Research Journal of Business and Management – (RJBM)*. 1(2): 130-138.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: DennisWinston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*. 18(1): 139-154.
- Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2006). Önderlik: Kuramlar ve Uygulamalar. *Örgütsel Davranış* (Ed. Halil Can). (ss.293-336). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- _____ ve Erenler, E. (2008) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 203-216.
- _____ ve Özyer, K. (2006). Farklı İki Üniversite Akamedik Personelinin Duygusal, Zorunlu ve Normatif Bağlılıklarının Karşılaştırılması. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. 9(1): 5-23.
- _____ ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3): 129-151.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 45-55.

- Avolio, B. J. ve Bass, M. B. (1995). Individual Consideration Viewed At Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 6(2): 199-218.
- _____, Bass, M. B. ve Jung, I. D. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72: 441-462.
- _____, Luthans, F., ve Walumba, F. O. (2004b). *Authentic Leadership: Theory Building For Veritable Sustained Performance*. University of Nebraska-Lincoln. Working Paper: Gallup Leadership Institute.
- _____, Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004a) Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 951-968.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, Z. K. ve Gümüşlüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28(72): 105-124.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi ve Sorunları*. İstanbul. Ezgi Kitabevi.
- Awamleh, R. (2003). Towards A Model of Charismatic Non-Verbal Impression Management. *International Business & Economics Research Journal*. 2(7): 27-38.
- Babu, H. R. ve Ramesh, M. (2013). Relationship Between Job Satisfaction and Quality of Work Life of Employees in Service Sector, Perspectives of Innovations. *Economics & Business*. 13(2): 58-71.
- Bakan, İ. ve Doğan, F. İ. (2013). *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception To The Organizational Commitment: A Comparison Between Private and Public University. *Educational Sciences, Theory & Practice*. 12(4): 2474-2486.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ő. (2009). Okul M¼d¼rlerinin çok Fakt¼rl¼ Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal EŞitlik Modelleme alıŐması. *Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*. XXII(2): 457-479.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Őent¼rk F. K. ve Kurar, İ. (2014). Y¼neticilerinin Liderlik ¼zelliklerinin alıŐanların İŞ Tatmini ¼zerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel alıŐanları ¼zerine Bir Araştırma. *AİB¼ Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*. 14(2): 59-85.
- Baltaş, A. (2012). *T¼rk K¼lt¼r¼nde Y¼netmek, Yerel Değerlerle K¼resel BaŐarılar Kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28(2): 117-148.
- Baransel, A. (1979). *ađdaŐ Y¼netim D¼Ő¼ncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Y¼netim ve ¼rg¼t Teorileri*. Birinci Cilt, İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*. Boston. Harvard University Press.
- Baron, M. R. ve Kenny, A. D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2014), *Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bashaw, R. E. ve Grant, E. S. (1994). Exploring The Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationship with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 14(2): 41-56.
- Bass, M. B. (1985a) Leadership: Good, Better, Best, Leadership and Performance Beyond Expectations. *Organizational Dynamics*. 13(3): 26-40.
- _____ (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. Virginia. U.S. Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences Alexandria.

- _____ (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- _____ (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- _____ (1985b). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- _____ (1990b). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3): 19-31.
- _____ (1997a). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, February. 52(2): 130-139.
- _____ (1999a). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9-32.
- _____ (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*. 7(3): 18-40.
- _____, Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Female. *Applied Psychology: An International Review*. 45(1): 5-34.
- _____ ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1): 112-121.
- _____ ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. United States of America: Sage Publications.
- _____ ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- _____ ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, London New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- _____ ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2): 181-217
- _____ (1995) Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*. 6(4): 463-478.
- _____ (1999b) On The Taming of Charisma: A Reply To Janice Beyer. *Leadership Quarterly*. 10(4): 541-553.

- _____ (1997b). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XVII(3): 19-28.
- _____, Avolio, B. J., Jung, I. D. ve Berson Y. (2003): Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2): 207-218.
- _____, Waldman, A. D., Avolio, B. J. ve Bebb M. (1987). Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*. 12(1): 73-87.
- Başaran, E. İ. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59: 125-139.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, C. A. ve Paksoy, M. (1999) Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1): 7-15.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *Academy of Management Journal*. 35(1): 232-244.
- _____ ve Billings, S. R. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 177-190.
- _____, Billings, S. R., Eveleth, M. D. ve Gilbert, L. N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *The Academy of Management Journal*. 39(2): 464-482.
- _____, Randall, M. D. ve Riegel, D. C. (1995). The Multidimensional View of Commitment and The Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation. *Journal of Management*. 21(4): 617-638.
- Becker, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.
- Becker, T. E. ve Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment To Supervisors and Organizations to in-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*. 16: 327-348.

- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*. 18(1): 28-40.
- Berson, Y. ve Avolio, J. B. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*. 15: 625-646.
- _____, Shamir, B., Avolio, B. J. ve Popper, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context. *The Leadership Quarterly*. 12: 53-73.
- Beuning, V. J. (2012). The Satisfaction With Life Scale Examining Construct Validity. *Statistics Netherlands*. 9: 1-23.
- Bingham, B. J., Mitchell, W. B., Bishop, G. D. ve Allen J. N. (2013). Working for a Higher Purpose: A Theoretical Framework for Commitment to Organization-Sponsored Causes. *Human Resource Management Review*. 23: 174-189.
- Birsel, M. (2010). Esenlik. *Kurumlarda İyilik de Var* (ss.91-117). Ankara: Nobel Yayın.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blau, J. G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58: 277-288.
- _____. (2003). Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76: 469-488.
- _____. (2001). On Assessing The Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. *Human Resource Management Review*. 11: 279-298.
- _____ ve Boal, B. K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 12 (2): 288-300.
- _____ ve Boal, B. K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*. 15(1): 115-127.

- Bolat, İ. O. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19): 75-94.
- Bono, E. J. ve Judge, A. T. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*. 46(5): 554-571.
- Boshoff, C. ve Mels, G. (2000). The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: an Empirical Assessment. *British Journal of Management*. 11: 255-272.
- Bozkurt, S. (2014). Otantik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 475-479). Düzenleyen Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- Bowling, A. N., Eschleman, J. K. ve Wang, Q. (2010). A Meta-Analytic Examination of The Relationship Between Job Satisfaction and Subjective Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*. 83: 915-934.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1): 135-156.
- Brayfield, A. H., Wells, R. V. ve Strate, M. V. (1957). Interrelationships Among Measures of Job Satisfaction and General Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 41: 201-205.
- _____ (1963). Counseling Psychology. *Annual Review of Psychology*. 14: 319-350.
- _____ ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35: 307-311.
- Briggs, E., Jaramillo, F. ve Weeks, A. W. (2011). Perceived Barriers to Career Advancement and Organizational Commitment in Sales. *Journal of Business Research*. 65: 937-943.
- Brooke, P. P., Russell, W. D. ve Price, L. J. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 73(2): 139-145.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *American Science Quarterly*. 17: 533-546.

- Bulutlar, F. ve Öz, Ü. E. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 12(2): 75-88.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2012). İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(4): 101-114.
- Castro, B. C., Perinan, M. V. M. ve Bueno, C. C. J. (2008). Transformational Leadership and Followers' Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resources Management*. 19(10): 1842-1863.
- Cawthon, L. D. (1996). Leadership: The Great Man Theory Revisited. *Business Horizons*. 39(3): 1-4.
- Cecilie, S. A., Griffiths, D. M., Hetland, J. ve Pallesen, S. (2012). Development of A Work Addiction Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*. 53: 265-272.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *TSA*. 11(2): 165-194.
- _____ (2007b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1): 73-112.
- _____ ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(23): 132-156.
- _____ ve Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(3): 214-239.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*. 16(51): 32-42.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(1): 105-120.

- Chacko, L. T. (1983). Job and Life Satisfaction A Causal Analysis of Their Relationships. *Academy of Management Journal*. 26(1): 163-169.
- Chan, W. A., Snapeb, E. ve Redman, T. (2011). Multiple Foci and Bases of Commitment in A Chinese Workforce. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(16): 3290-3304.
- Chang, H. T., Chi, N. W. ve Miao, M. C. (2007). Testing The Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using A Non-Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior*. 70: 352-368.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. ve Riley, H. J. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in The Chinese Context: Proximal Hypothesis Or Global Hypothesis?. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 313-334.
- Cheng, Y. N., Yen, C. L. ve Chen, L. H. (2012). Transformational Leadership and Job Involvement: The Moderation of Emotional Contagion. *Military Psychology*. 24: 382-396.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of The Side-Bet Theory As Applied To Organization Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43: 1015-1050.
- _____ (1998). An Examination of The Relationship Between Work Commitment and Work Outcomes Among Hospital Nurses. *Pergamon, Scand Journal Management*. 14(1/2): 1-17.
- _____ (1999a). Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*. 20: 285-308.
- _____ (1999b). The Relation Between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior*. 54: 371-391.
- Cole, M. S. ve Bedeian, A. G. (2007). Leadership Consensus as a Cross-Level Contextual Moderator of The Emotional Exhaustion-Work Commitment Relationship. *The Leadership Quarterly*. 18: 447-462.
- Conger, A. J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective On These Development Streams of Research. *Leadership Quaterly*. 10(2): 145-179.

- _____ ve Kanungo, N. R. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. 12(4): 637-647.
- _____ ve Kanungo, N. R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. United States of America: Sage Publications.
- Cranny, C. L., Smith, P. ve Stone, F. F. (1992). *How People Fell About Their Job and How It Affects Their Performance, Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R. ve Lowe, D. (2008). Organization – Harm vs. Organization – Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of The Effects of Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*. 80: 225-235.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2: 91-108.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 18(2): 83- 98.
- Çakıner, A. ve Demirel, T. E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24: 103-119.
- _____, Derin, N. ve Demirel, T. E. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 89-121.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalışkan, K. (2010). Beş Faktörlü Kişilik. *Kurumlarda İyilik de Var* (ss.119-136). Ankara: Nobel Yayın.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2): 154-168.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma.

- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 18(3): 399-410.
- Çelik, V. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimşatırıcı Etkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.* 65(5): 41-66.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 18(1): 7-36.
- Çevik, K. N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişisini İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.* 7(1): 126-145.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.
- Day, V. D. (2001). Leadership Development: A Review In Context. *Leadership Quarterly.* 11(4): 581-613.
- Dawson, A., Irving, P. G., Sharma, P., Chirico, F. ve Marcus, J. (2014). Behavioural Outcomes of Next-Generation Family Members’ Commitment To Their Firm. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 23(4): 570-581.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim.* 19(61): 72-90.
- Demirbilek, S. ve Türkan, U. Ö. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* 10(1): 47-67.
- Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2005). İkili Bağlılık: Hem Sendikaya Hem de İşletmeye Bağlı Olunabilir mi?. *İktisat Fakültesi Mecmuası.* 55(1): 125-141.
- Demirci, K. M. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kavramının Önderlik Kavramları Yönünden İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dey, T., Kumar, A. ve Kumar, Y. L. N. (2014). A New Look at The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study. *International Journal of Humanities and Social Science*. 4(1): 281-287.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*. 95: 542-575.
- _____ ve Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*. 39(4): 391-406.
- _____, Emmons, A. R., Larsen, J. R. ve Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*. 49(1): 71-75.
- _____, Inglehart, R. ve Tay, L. (2013). Theory and Validity of Life Satisfaction Scales. *Social Indicators Research*. 112(3): 497-527.
- _____, Lucas, E. R. ve Oishi, S. (2002a). Subjective Well-Being, The Science of Happiness and Life Satisfaction, *Handbook of Positive Psychology*, (pp.63-73). New York: Oxford University Press.
- _____, Lucas, E. R., Oishi, S., ve Suh, M. E. (2002b). Looking Up and Looking Down: Weighting Good and Bad Information in Life Satisfaction Judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28: 437-445.
- _____, Scollon, N. K. C., Oishi, S., Dzokoto, V. ve Suh, M. E. (2000), "Positivity and The Construction of Life Satisfaction Judgements: Global Happiness is not The Sum of its Parts", *Journal of Happiness Studies*, 1, 159-176.
- Dierendonck, V. D., Boersma, S. P. D., Windt, D. N. ve Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 25: 544-562.
- Diker, O. (2010). *İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 11(4): 6-8.
- Doğan, Ş. E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Dolan, L. S. ve Gosselin, E. (2000). *Job Satisfaction and Life Satisfaction: Analysis of a Reciprocal Model With Social Demographic Moderators* (pp.1-23) <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/484.pdf>. (27.03.2015).
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Drakou, A., Kambitsis, C., Charachousou, Y. ve Tzetzis, G. (2006). Exploring Life Satisfaction of Sport Coaches in Greece. *European Sport Management Quarterly*. 6(3): 239-252.
- Dvir, T., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45(4): 735-744.
- Elliot, K. ve Hall, M. (1994). Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal's Typology to Purchasing Professionals. *American Business Review*. 12(1): 6-14.
- Emery, R. C. ve Barker, J. K. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(1): 77-90.
- Erben, S. G. (2014). X ve Y Nesilleri Bağlamında Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Lidere Duyulan Güvenin Rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı*, (ss.383-392). Düzenleyen Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- Ercan, M. (2004). *Bölük Komutanı Liderlik Tarzları ile Astlarının Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, B., Bauer, N. T., Truxillo, M. D. ve Mansfield, R. L. (2012). Whistle While You Work: A Review of The Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*. 38(4): 1038-1083.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2): 187-209.

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). Örgütsel Bağlılık. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (ss.1-19). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erturgut, R. (2009). Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(30): 181-199.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- _____ (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations, On Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*. 26(4): 596-607.
- Fasola, O. S., Adeyemi, M. A. ve Olowe, F. T. (2013). Exploring The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment Among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2(6): 96-107.
- Fiedler, F. E (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, M. C., Harris, D. ve House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*. 10(3): 449-482.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., Burt, H. E. (1955). *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus: Bureau of Educational Research, The Ohio State University.
- Gellatly, R. I., Meyer, P. J. ve Luchak, A. A. (2006). Combined Effects of The Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions. *Journal of Vocational Behavior*. 69: 331-345.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği, Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- George, B. ve Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Published.
- Georgellis, Y. ve Lange, T. (2012). Traditional Versus Secular Values and Work-Life Well Being Across Europe. *British Journal of Management*. 23(4): 437-454.

- _____, Lange, T. ve Tabvuma, V. (2012). The Impact of Life Events on Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. 80: 464-473.
- Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göktürk, Ş. (2009). Does Being Leisure-Oriented Preclude a Person's Commitment to Work. *Eurasian Journal of Educational Research*. 36: 145-160.
- Graen, B. G. ve Uhl-Bien M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.
- Graham, K. W. (1969). Comparison of Job Attitude Components Across Three Organizational Levels. *Personnel Psychology*. 22: 33-40.
- Graham, W. J. (1995). Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*. 5(1): 43-54.
- Greenleaf, K. R. (1970), *The Servant as Leader*. <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>. (13.12.2014).
- Greguras, J. G. ve Diefendorff, M. J. (2010). Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model. *Personnel Psychology*. 63: 539-560.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış. *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 1(2): 37-56.
- Güllüoğlu, Ö. (2012), *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, T. B. ve Palamutçuoğlu, T. A. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2): 41-74.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z. (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*. 25(66): 21-36.

- _____ (2005), *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, Aygün, K. Z. ve Hirts, G. (2013). Transformational Leadership and R&D Workers’ Multiple Commitments: Do Justice and Span of Control Matter?. *Journal of Business Research*. 66: 2269-2278.
- Güner, R. A. R. (2007), *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- _____ (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackett, D. R., Bycio, P. ve Hausdorf, A. P. (1994). Further Assessment of Meyer Allen’s (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 79(1): 15-23.
- _____, Lapierre, M. L. ve Hausdorf, A. P. (2001). Understanding The Links Between Work Commitment Constructs. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 392-413.
- Hall, R. J. (1988). Social Organization and Pathways of Commitment: Types of Communal Groups, Rational Choice Theory, and The Kanter Thesis. *American Sociological Review*. 53(5): 679-692.
- Hamama, L., Ronen, T., Shachar, K. ve Rosenbaum, M. (2013). Links Between Stress, Positive and Negative Affect, and Life Satisfaction Among Teachers in Special Education Schools. *Journal of Happiness Studies*. 14(3): 731-751.
- Hamel, G. (2007). *Yönetimin Geleceği*. Çev. Fezal Gülfidan ve Zülfü Dicleli. İstanbul: Mess.
- Hannah, T. S., Avolio, J. B., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership Efficacy: Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 19: 669-692.

- Hart, M. P. (1999). Predicting Employee Life Satisfaction: A Coherent Model of Personality Work and Nonwork Experiences, and Domain Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 84(4): 564-584.
- Hater, J. J. ve Bass, M. B. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4): 695-702.
- Hausmann, N., Mueller, K., Hattrup, K. ve Spiess, O. S. (2013). An Investigation of The Relationships Between Affective Organisational Commitment and National Differences in Positivity and Life Satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*. 62(2): 260-285.
- Hayes, T. C. ve Weathington, L. B. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology*. 141(6): 565-579.
- Heller, D., Judge, A. T. ve Watson, D. (2002). The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in The Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 815-835.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). alışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4(1): 58-77.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J, Johnson, M. D. (2011). The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring A More Comprehensive View of Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*. 22: 1165-1185.
- Herscovitch, L. ve Meyer, P. J. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 474-487.
- Hersey, P. ve Blanchard, H. K. (1974). So You Want To Know Your Leadership Style?. *Training and Development Journal*. 137: 22-37.
- Hesselbein, F. ve Cohen, P. M. (1999). *Liderden Lidere*. Çev. Atay, Salim. İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., Koopman, P. L., Thierry, H., Berg, P. T. V., Weide, J. G. V. ve Wilderon, C. P. M. (2005). Leadership Motives, Charismatic

- Leadership, and Subordinates' Work Attitude in The Profit and Voluntary Sector. *The Leadership Quarterly*. 16: 17-38.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior and Personality*. 38(8): 1081-1096.
- House, J. R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Affectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321-338.
- _____ (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*. 7(3): 323-352.
- _____ (1999). Weber and The Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response To Beyer. *Leadership Quarterly*. 10(4): 563-574.
- _____ ve Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests, *Contingency Approaches to Leadership*. (pp.29-55). Carbondale, ILL.: Southern Illinois University Press.
- _____ (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Leadership: The Cutting Edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hunt, D. S. ve Morgan, M. R. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1568-1587.
- _____, Wood, R. V. ve Chonko, B. L. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*. 53: 79-90.
- Huselid, A. M. ve Day, E. N. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 76(3): 380-391.
- Ilies, R., Wilson, S. K. ve Wagner, T. D. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction Onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*. 52(1): 87-102.
- Ismail, K. W. W., Mohamad, A. B. N., Hussain, G., Rashid, Z. A. ve Rahid, A. M. (2011). Organizational Commitment As Mediator of Charismatic Leadership to Model Subordinates' Performance and Satisfaction. *International Journal of Academic Research*. 3(6): 379-385.

- Iverson, D. R. ve Maguire C. (1999). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community. *Department of Management*. 14: 1-25.
- Iverson, D. R. ve Maguire C. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community. *Human Relations*. 53(6): 807-839.
- İşcan, F. Ö. ve Kahya, C. (2014). Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik Anlayışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.633-641). Düzenleyen Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Konya. 22-24 Mayıs 2014.
- _____. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson, A. T., Meyer, P. J. ve Wang (Frank), X. H. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(1): 84-106.
- Jackson, J. D. (2008). *Leadership Behavior Impacts on Performance at Company V*. (Unpublished Doctor of Thesis). Graduate School of Education and Psychology. Pepperdine University.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*. 6(4): 7-25.
- Jaussi, S. K. (2007). Attitudinal Commitment: A Three-Dimensional Construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80: 51-61.
- Judge, A. T. ve Hulin, L. C. (1990). Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Casual Analysis. Center for Advanced Human Resource Studies. *School of Industrial and Labor Relations* (pp.1-46). Ithaca, NY: Cornell University.
- _____ ve Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being At Work. *The Science of Subjective Well-Being* (pp.393-413). New York: Guilford Publications.
- _____ ve Watanabe, S. (1993). Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 78(6): 939-948.

- _____ ve Watanabe, S. (1994). Individual Differences in The Nature of The Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67: 101-107.
- _____, Locke, A. E., Durham, C. C. ve Kluger, N. A. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*. 83(1): 17-34.
- _____, Bono, J. E., Erez, A. ve Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*. 90(2): 257-268.
- _____, Bono, J. E., ve Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 85: 237-249.
- Kacmar, K. M., Carlson, S. D. ve Brymer, A. R. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*. 59(6): 976-994.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(1): 19-42.
- Kantak, M. D., Futrell, M. C. ve Sager, K. J. (1992). Job Satisfaction and Life Satisfaction in a Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 12(1): 1-7.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67(3): 341-349.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Yönetim*. 16(52): 54-70.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(3): 231-246.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16: 443-465.
- Kavanagh, J. M. ve Halpern, M. (1977). The Impact of Job Level and Sex Differences on The Relationship Between Life and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20(1): 66-73.
- Kaygın, E. ve Güllüce, Ç. A. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3): 265-282.
- Kelman, C. H. (1958). Compliance, Identification and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Conflict Resolution*. 2(1): 51-60.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). İşe Bağlanma. *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar* (ss.109-135). Kocaeli. Umuttepe Yayınları.
- _____ (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____ (2005b). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*. 55(1): 897-914.
- _____ (2005a). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*. 4: 77-96.
- Keyes, L. M. C. (2002). The Mental Health Continuum, From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Research*. 43: 207-222.
- _____ (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of The Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 73(3): 539-548.
- Khan, I. T., Jam, A. F., Akbar, A., Khan, B. M. ve Hijazi, T. S. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 6(4): 252-262.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1): 5-6.
- Kim, K. ve Frazier, L. G. (1997). Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. *Journal of Business Research*. 40: 139-154.

- Kirkpatrick, A. S. ve Locke, A. E. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*. 5(2): 48-60.
- Klassen, M. R. ve Chiu, M. M. (2011). The Occupational Commitment and Intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of Self-Efficacy, Job Stress, and Teaching Context. *Contemporary Educational Psychology*. 36: 114-129.
- Klikauer, T. (2011). Ethics of The ilo Kohlberg's Universal Moral Development Scale. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*. 2: 33-56.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, E. M. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 5(1): 21-29.
- Koch, J. ve Steers, R. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behaviour*. 12(1): 119-128.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Basım.
- Kohlberg, L. (1973). The Claim To Moral Adequacy of A Highest Stage of Moral Judgment. *Journal of Philosophy*. 70: 630-646.
- _____ (1981). *The Philosophy of Moral Development*. Cambridge: Harper & Row.
- _____ ve Hersh H. R. (1977). Moral Development: A Review of The Theory. *Theory into Practice*. 16(2): 53-59.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. ve Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in The Eyes of The Beholder: On The Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(1): 29-42.
- Korek, S., Felfe, J. ve Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-Level Influences and Mediating Processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 19(3): 364-387.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S. ve Kıygın, S. (2013). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 6(7): 697-714.

- Kornhauser, A. ve Sharp, A. (1932). Employee Attitudes: Suggestions From A Study in A Factory. *Personnel Journal*. 10: 393-401.
- Kossek, E. E. ve Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*. 83(2): 139-149.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 68(3): 103-111.
- Köker, S. (1991). *Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, O. (2014). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar. *İş ve İnsan Dergisi*. 1(1): 53-62.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, İ. E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi*. 53: 183-198.
- Kutunis, Ö. R. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. İstanbul. Sakarya Kitabevi.
- Kutunis, Ö. R. ve Ulu, S. (2013). Özyeterlilik ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.92-98). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.
- Kuzu, A., Kahraman, M. ve Odabaşı, F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(4): 173-183.
- Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T. ve Hogan, N. L. (2013). The Association of Affective and Continuance Commitment With Correctional Staff Life Satisfaction. *The Social Science Journal*. 50: 195-203.
- Landry, G., Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination. *The Journal of Psychology*. 144(3): 285-312.
- _____ ve Vandenberghe, C. (2009). Role of Commitment to The Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts. *The Journal of Social Psychology*. 149(1): 5-27.

- _____ ve Vandenberghe, C. (2012). Relational Commitments in Employee-Supervisor Dyads and Employee Job Performance. *The Leadership Quarterly*. 23: 293-308.
- _____, Vandenberghe, C. ve Ayed, K. B. A. (2014). Supervisor Commitment to Employees: Does Agreement Among Supervisors' and Employees' Perceptions Matter?. *The Leadership Quarterly*. 25: 885-900.
- Lapierre, L. (2001). *Understanding The Links Between Work Commitment Constructs*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: A Dissertation Submitted to The School of Graduate Studies In Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree Doctor of Philosophy. McMaster University.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. ve Boudrias, J. S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment To Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: A Three-Wave Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*. 83. 528-538.
- Leach, S. L. (2005). Nurse Executive Transformational Leadership and Organizational Commitment. *JONA*. 35(5): 228-237.
- Lee, H. H., Lung, F. W., Lee, P. R., Kao, W. T. ve Lee, Y. L. (2012). The Relationship Between Sex Life Satisfaction and Job Stress of Married Nurses. *BMC Research Notes*. 5(445): 1-5.
- Lee, K., Allen, J. N., Meyer, P. J. ve Rhee, K. Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application To South Korea. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4): 596-614.
- Lent, W. R., Nota, L., Soresi, S., Ginevra, C. M., Duffy, D. R. ve Brown, D. S. (2011). Predicting The Job and Life Satisfaction of Italian Teachers: Test of a Social Cognitive Model. *Journal of Vocational Behavior*. 79: 91-97.
- Leong, T. L. F., Huang, L. J. ve Mak, S. (2014). Protestant Work Ethic, Confucian Values, and Work-Related Attitudes in Singapore. *Journal of Career Assessment*. 22(2): 304-316.
- Lewin, K., Lippith, R. ve White, K. R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology, S. P. S. S. I. Bulletin*. 10: 271-299.

- _____ ve Lippith, R. (1938). An Experimental Approach To The Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. 1: 292-300.
- Lewis, G. V. ve Borders, L. D. (1995). Life Satisfaction of Single Middle-Aged Professional Women. *Journal of Counseling & Development*. 74: 94-100.
- Likert, R. (1947). *A Program of Research on The Fundamental Problems of Organizational Human Behavior*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center. Institute for Social Research.
- _____ (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- _____ (1967). *The Human Organization, Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1293-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T. M. ve Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. 9: 191-204.
- Lumpkin, K. ve Anshel, H. M. (2012). Work Addiction Among Intercollegiate Sports Coaches. *Journal of Sport Behavior*. 35(4): 406-432.
- Malik, H. S. (2013). Relationship Between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 7(1): 209-222.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McAulay, J. B., Zeitz, G. ve Blau, G. (2006). Testing a "Push-Pull" Theory of Work Commitment Among Organizational Professionals. *The Social Science Journal*. 43: 571-596.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprice*. New York: McGraw-Hill.

- _____ (1988), *The Human Side of Enterprice, Readings in Managerial Psychology* (pp.314-324). London: The University of Chicago Press.
- Men, R. L. ve Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*. 26: 301-324.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, P. J. ve Allen, J. N. (1991a). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.
- _____ ve Allen, J. N. (1991b). Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences. *Journal of Management*. 17(4): 717-733.
- _____ ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Reource Management Review*. 11: 299-326.
- _____ ve Maltin, R. E. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77: 323-337.
- Meyer, P. J. ve Parfyonova, M. N. (2010). Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review*. 20: 283-294.
- _____ ve Smith, A. C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(4): 319-331.
- _____, Allen, J. N. ve Smith, A. C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 538-551.
- _____, Irving, P. G. ve Allen, J. N. (1998). Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19: 29-52.
- _____, Srinivas, E. S., Lal, B. J. ve Topolnytsky, L. (2007). Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of The Three-Component

- Model in Two Cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80: 185-211.
- _____, Stanley, J. D., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61: 20-52.
- _____, Stanley, J. L. ve Vandenberg, J. R. (2013). A Person-Centered Approach to The Study of Commitment. *Human Resource Management Review*. 23: 190-202.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*. 76(6): 140-147.
- Morrow, C. P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. 8(3): 486-500.
- _____. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights From Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*. 79: 18-35.
- _____ ve McElroy, C. J. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behaviour*. 7: 139-145.
- _____, McElroy, C. J. ve Scheibe, P. K. (2012). Influencing Organizational Commitment Through Office Redesign. *Journal of Vocational Behavior*. 81(1): 99-111.
- Moser, K. ve Schuler, H. (2004). Is Involvement a Suppressor of The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship?. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(11): 2377-2388.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, T. R. (1998). Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 8(4): 387-401.
- Mowday, T. R. ve McDade, W. T. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. *Academy of Management Proceedings*. 1: 84-88.
- _____, Steers, M. R. ve Porter, W. L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.

- Munir, F., Nieslsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K. ve Carneiro, I. G. (2012). Mediating The Effects of Work-Life Conflict Between Transformational Leadership and Health-Care Workers - Job Satisfaction and Psychological Wellbeing. *Journal of Nursing Management*. 20: 512-521.
- Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. *Handbook of Positive Psychology*, (pp.89-105). New York: Oxford University Press.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri, Veri Toplama Araçları, Metrik ve Metrik Olmayan Analizler, Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naz, S., Gül, S. ve Hag, U. A. (2011). Relationship of Work-Family Conflict With Job Satisfaction and Life Satisfaction in High Tech Industrial Employees. *International Journal of Academic Research*. 3(6): 476-480.
- Near, P. J., Rice, W. R. ve Hunt, G. R. (1978). Work and Extra-Work Correlates of Life and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 21(2): 248-264.
- Near, P. J., Smith, C. A., Rice, W. R. ve Hunt, G. R. (1984). A Comparison of Work and Nonwork Predictors of Life Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 27(1): 184-190.
- Newman, B. D., Tay, L. ve Diener, E. (2014). Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal Happiness Stud*. 15: 55-578.
- Newman, E., Nielsen, I., Smyth, R. ve Hooke, A. (2015). Examining The Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Indicators Research*. 120(3): 769-781.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*. 17(2): 145-177.
- Nickerson, C., Schwarz, N. ve Diener, E. (2007). Financial Aspirations, Financial Success, and Overall Life Satisfaction: Who? and How?. *Journal of Happiness Studies*. 8: 467-515.
- Nystedt, L., Sjöberg, A. ve Hagglund, G. (1999). Discriminant Validation of Measurement of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job

- Satisfaction Among Swedish Army Officers. *Scandinavian Journal of Psychology*. 40: 49-55.
- Orel, O. (2013). *Organize Perakende Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 30: 191-206.
- Ölçer, F. (2005). İşkoliklik Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9: 123-144.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14: 141-166.
- Ötken, A. B. ve Erben, G. S. (2010). Investigating The Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and The Role of Supervisor Support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2): 93-118.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4): 207-227.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). İş Tatmini ve Yasam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss.695-710). Düzenleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşlerme Bölümü. Afyon: 22-24 Mayıs 2003.
- _____ (2003b). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18 (2): 113-130.
- _____ ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28: 1-20.

- _____ ve Doruk, Ç. N. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33: 69-99.
- Özgen, M. H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(1): 1-19.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım.
- Özoral, E. İ. (2013), *İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, V., Koçyiğit, Ç. S. ve Bal, Ç. E. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1): 84-98.
- Özyer, K., (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, Azizoğlu, Ö. ve Fahreeva G. (2011). A Study About Relationship Between Emotional Intelligence and Life Satisfaction. *Akademik Bakış Dergisi*. 25: 1-20.
- Padma, S. ve Reddy, M. S. (2014). Work-Life Balance and Job Satisfaction Among School Teachers: A Study. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 13(1): 51-60.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim*. 4(16): 19-22.
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*. 41(6): 1455-1485.
- Park, N. ve Huebner, E. S. (2005). A Cross-Cultural Study of The Levels and Correlates of Life Satisfaction Among Adolescents. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 36(4): 444-456.
- Parrott, R. (2000). Transformational Leadership: Theory and Reflections. *Ashland Theological Journal*. 32: 63-76.

- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2014). Motivasyon. *Örgütsel Davranış* (137-174). İstanbul: Beta Basım.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of The Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*. 5(2): 164-172.
- _____, ve Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and The Emerging Construct of Life Satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*. 3(2): 137-152.
- _____, Diener, E. ve Suh, E. (1998). The Temporal Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*. 70(2): 340-354.
- _____, Diener, E., Colvin, C. R. ve Sandvik, E. (1991). Further Validation of The Satisfaction With Life Scale: Evidence for The Cross-Method Convergence of Well-Being Measures. *Journal of Personality Assessment*. 57(1): 149-161.
- Peng, Z. K., Ngy, H. Y., Shi, J. ve Wong, C. S. (2009). Gender Differences in The Work Commitment of Chinese Workers: An Investigation of Two Alternative Explanations. *Journal of World Business*. 44: 323-335.
- Penley, E. L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9: 43-59.
- Perrone, M K., Webb, L. K. ve Jackson, Z. V. (2007). Relationships Between Parental Attachment, Work and Family Roles, and Life Satisfaction. *The Career Development Quarterly*. 55: 237-248.
- Petty, M. M., Mcgee, W. G. ve Cavender, W. J. (1984). A Meta-Analysis of The Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*. 9(4): 712-721.
- Piccolo, F. R., Judge, A. T., Takahashi, K., Watanabe, N. ve Locke, A. E. (2005). Core Self-Evaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness. *Journal of Organizational Behavior*. 26: 965-984.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, B. S. ve Bommer, H. W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 22(2): 259-298.

- _____, MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*. 26: 513-563.
- _____, MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1: 107-142.
- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polatcı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(3): 299-318.
- _____, Ardiç, K. ve Koç, M. (2014). Farklı Bir Bakış Açısından İş ve Yaşam Doyumu Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23(1): 267-287.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. ve Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*. 15: 87-98.
- _____, Steers, M. R. ve Boulian, V. P. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. University of California Graduate School of Administration Irvine California. *Technical Report No.* 16: 1-21.
- _____, Steers, M. R., Mowday, T. R. ve Boulian, V. P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603-609.
- Powell, M. D. ve Meyer, P. J. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65: 157-177.
- Reddin, J. W. (1967). The 3-D Management Style Theory, A Typology Based On Task and Relationships Orientations. *Training and Development Journal*. 21(4): 8-17.

- _____ (1970). *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*. USA: McGraw-Hil.
- _____ (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. *Group & Organization Management*. 2(3): 282-295.
- _____ (1979). The 3-D Organizational Effectiveness Program. *Training and Development Journal*. 33(6): 68-72.
- Reeve, L. C. ve Smith, S. C. (2001). Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale With a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples. *Organizational Research Methods*. 4(2): 91-111.
- Reichers, E. A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3): 465-476.
- Rice, W. R., McFarlin, B. D., Hunt, G. R. ve Near, P. J. (1985). Job Importance As a Moderator of The Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*. 6(4): 297-316.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2013). *Organizational Behavior*. Çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Rode, C. J. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model. *Human Relations*. 57(9): 1205-1230.
- Roethlisberger, F. ve Dickson, W. (1939). *Management and The Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rowold, J. ve Heitnitz, K. (2007). Transformational and Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent and Criterion Validity of The MLQ and The CKS. *The Leadership Quarterly*. 18: 121-133.
- Ruh, A. R., White, J. K. ve Wood, R. R. (1975). Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes. *Academy of Management Journal*. 18(2): 300-312.
- Rusbult, E. C., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, G. A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. 31(3): 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım ve Dağıtım.

- Salancik, G. (1977). Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions in Organizational Behavior* (pp.1-54). Chicago: Clair Press.
- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*. 25(2): 693-719.
- Schaufeli, W. B. ve Barkes A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293-315.
- Schimmack, U., Diener, E. ve Oishi, S. (2002). Life-Satisfaction is a Momentary Judgment and a Stable Personality Characteristic: The Use of Chronically Accessible and Stable Sources. *Journal of Personality*. 70(3): 345-384.
- _____, Oishi, S., Furr, R. M. ve Funder, D. C. (2004). Personality and Life Satisfaction: A Facet-Level Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 30(8): 1062-1075.
- Schriesheim, C. A. ve Kerr, S. (1974). Psychometric Properties of The Ohio State Leadership Scales. *Psychological Bulletin*. 81: 756-765.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature. *Journal of Psychology*. 25: 35-72.
- Sendjaya, S. ve Sarros, C. J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 9(2): 57-64.
- Senge, M. P. (2007). *Beşinci Disiplin- The Fifth Discipline*. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İntanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serin, B. N. ve Aydınoğlu, N. (2013). Investigation of Life Satisfaction Predictors of School Counsellors. *Eurasian Journal of Educational Research*. 53: 345-360.
- Shamir, B. (1991). The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions. *Leadership Quarterly*. 2: 81-104.
- Shatz, M. T., Diener, E., Doniger, M. G., Moore, T. ve Bernstein, S. S. (2013). Charting The Internal Landscape: Affect Associated With Thoughts About Major Life Domains Explains Life Satisfaction. *Judgment and Decision Making*. 8(5): 603-616.

- Sheikh, Z. A., Newman, A. ve Azzeh, A. A. F. (2013). Transformational Leadership and Job Involvement in The Middle East: The Moderating Role of Individually Held Cultural Values. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(6): 1077-1095.
- Shim, C. D. ve Rohrbaugh, J. (2011). Government Career Commitment and The Shaping of Work Environment Perceptions. *The American Review of Public Administration*. 41(3): 263-284.
- Shuck, B. ve Herd, M. A. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring The Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*. 11(2): 156-181.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenderin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 261-278.
- Siders, M. A., George, G. ve Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*. 44: 570-579.
- Simola, S. K., Barling, J. ve Turner, N. (2009). Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care. *Leadership Quarterly*. 21: 179-188.
- Slocum-Gori, L. S., Zumbo, D. B., Michalos, C. A. ve Diener, E. (2009). A Note on The Dimensionality of Quality of Life Scales: An Illustration With The Satisfaction With Life Scale. *Social Indicators Research*. 92: 489-496.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, Submitted. 4(12): 1-17. <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>. (08.05.2015).
- Sobacı, F. (2014). *Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somers, J. M. (2010). Patterns of Attachment to Organizations: Commitment Profiles and Work Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83: 443-453.

- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H. ve Kim, H. K. (2012). Role of Transformational Leadership In Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement. *Human Resource Development Quarterly*. 23(1): 65-101.
- Starcevich, M. M. (1973). The Relationship Between The "Central Life Interests" of First-Line Managers, Middle Managers, and Professional Employees and Job Characteristics as Satisfiers and Dissatisfiers. *Personnel Psychology*. 27: 107-115.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22: 46-56.
- Steiner, D. D. ve Truxillo, M. D. (1987). Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship: A Test of The Disaggregation Hypothesis. *Journal of Occupational Behavior*. 8: 71-77.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 251-270.
- Strauss, K., Griffin, M. A. ve Rafferty, A. E. (2009). Proactivity Directed Toward The Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-Breadth Self-Efficacy. *British Journal of Management*. 20: 279-291.
- Suh, M. E., Diener, E. ve Updegraff, A. J. (2008). From Culture to Priming Conditions, Self-Construal Influences on Life Satisfaction Judgements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 39(1): 3-15.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 4(2): 365-396.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*. 21(66): 97-117.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi*. 14(2): 257-273.
- Şeşen, H. (2011). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9(2): 67-90.

- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(1): 69-84.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, America: Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tait, M., Padgett, Y. M. ve Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of The Strength of The Relationship and Gender Effects as a Function of The Date of The Study. *Journal of Applied Psychology*. 74(3): 502-507.
- Tannenbaum, A. S. ve Schmitt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 36: 95-101.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- Taylor, C. J. (1977). Job Satisfaction and Quality of Working Life: A Reassessment. *Journal Occupational Psychology*. 50: 243-252.
- Taylor, W. F. (2012). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Çev. H. Bahadır Akın. Ankara: Adres Yayınları.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personal Psychology*. 46: 259-291.
- Thompson, R. E. ve Rhua, T. T. F. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*. 37(3): 275-307.
- Tichy, N. ve Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tuna, B. (2009). *Understanding The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership And Affective Commitment, Work Engagement*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2013). *Konu Anlatımlı İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Türkey, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14): 201-222.
- Türker, M. (2014). Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları ve Güdülenme Seviyeleri İlişkisi. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss.793-803). Düzenleyen Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 19(1): 91-99.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Ünsal, P. (2010). Beş Faktörlü Kişilik. İçinde *Kurumlarda İyilik de Var* (ss.161-200). Ankara: Nobel Yayın.
- Üren, G. S. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(1): 29-52.
- Vandenberg, J. R. ve Scarpello, V. (1994). A Longitudinal Assessment of The Determinant Relationship Between Employee Commitments To The Occupation and The Organization. *Journal of Organizational Behavior*. 15: 535-547.
- _____ ve Lance, C. E. (1992). Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*. 18(1): 153-167.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment To The Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 64: 47-71.
- _____ ve Bentein, K. (2009). A Closer Look at The Relationship Between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover. *Journal of Occupational Psychology*. 82: 331-348.

- Vatansever, Ç. (2014). Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderlik Analizi: Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler Kitabı. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss.304-317). Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- Villarroel, V. P., Urzua, M. A., Pavez, P., Atenas, C. K. ve Silva, J. (2012). Evaluation of Subjective Well-Being Analysis of The Satisfaction With Life Scale in Chilean Population. *Universitas Psychologica*. 11(3): 719-727.
- Vitterso, J., Diener, B. R. ve Diener, E. (2005). The Divergent Meanings of Life Satisfaction Item Response Modeling of The Satisfaction With Life Scale in Greenland and Norway. *Social Indicators Research*. 74: 327-348.
- Vlashos, A. P., Panagopoulos, G. N., ve Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and The Role of Charismatic Leadership. *Journal Business Ethics*. 118: 577-588.
- Vries, M. K. (2007). *İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi*. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision – Making*. America: Pittsburgh; University of Pittsburg Press.
- _____ (1976). Can Leaders Learn to Lead?. *Organizational Dynamics*. 4(3): 17-28.
- _____ (1978). A New Look at Managerial Decision-Making, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, St. Clair Press, 4 East Huron Street, Chicago, Illinois.
- Yavirach, N. (2012). The Impact of Transformational and Transactional Leadership To Subordinate's Job Satisfaction, Organizational Commitment Affect To Team Effectiveness. *Social Science Research Network (SSRN)*. 9: 1-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2159035>. (03.04.2015).
- Yang, F. H., Wu, M., Chang, C. C. ve Chien, Y. (2011). Elucidating The Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in The Public Sector. *Public Personnel Management*. 40(3): 265-278.
- Yang, M. L. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. 40(1): 31-46.

- Yang, Y. F. (2011). Leadership and Change Commitment in The Life Insurance Service Context in Taiwan: The Mediating-Moderating Role of Job Satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*. 112(3): 889-914.
- _____ (2014). Transformational Leadership in The Consumer Service Workgroup: Competing Models of Job Satisfaction, Change Commitment, and Cooperative Conflict Reselution. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*. 114(1): 33-49.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1.1(2): 17-35.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- _____ (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 51-69.
- Yıldız, F. F. (2014). Johari Penceresi ve Otantik Lidrlık: Geri Bildirim ve Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss.313-322). Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- Yılmaz, A., Çelik, A. ve Ulukapı, H. (2013). Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma. 21. *Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı*. (ss.17-22). Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kütahya. 30 Mayıs 1 Haziran 2013.
- Yılmaz, G., Keser A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 6(1): 87-107.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. E. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*. 13(3): 1-18.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2): 285-305.

- Yücel, S. (2010). *Lidere Bağlılıkta Güven Faktörünün Etkisi: Burdur Süt ve Süt Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*. 55(3): 67-78.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*. 82(1): 74-81.
- Zhou, J. ve George, M. J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*. 44(4): 682-696.
- Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous, L. A. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence From Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*. 41: 129-140.
- O'Reilly, A. C. ve Caldwell, F. D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26: 597-616.
- Q'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.
- Wagenaar, F. A., Taris, W. T., Houtman, L. D. I., Bossche, V. D. S., Smulders, P. ve Kompier, A. J. M. (2012). Labour Contracts in the European Union, 2000-2005: Differences Among Demographic Groups and Implications Forthe Quality of Working Life and Work Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 21(2): 169-194.
- Wai, B. ve Packard, L. (2003). Web-Based Mentoring: Challenging Traditional Models to Increase Women's. *Mentoring and Tutoring*. 11(1): 53-65.
- Waldman, A. D., Bass, M. B. ve Einstein, O. W. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*. 60: 177-186.
- Walumbwa, F. O.; Orwa, B.; Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative

- Study of Kenyan and U. S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*. 16(2): 235-256.
- _____, Wang, P., Lawler, J. J. ve Shi, K. (2004). The Role of Collective Efficacy in The Relations Between Transformational Leadership and Work Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77: 515-530.
- _____ ve Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *The International Journal of Human Resource Management*. 14(7): 1083-1101.
- Wasti, S. A. (1999). *Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Illinois: Urban-Illinois.
- _____ (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss.201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- _____ (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (ss.21-45). Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.
- _____ (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26: 525–550.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40: 82-111.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons, Edited With an Introduction by Talcott Parsons. New York: Free Press.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J. ve Serrano, S. A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18(4): 522-537.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.

- Whittington, J. L., Goodwin, L. V. ve Murray, B. (2004) Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 15: 593-606.
- Why, R. V., Boshoff, A. ve Clliers, F. (2003). The Prediction of Job Involvement for Pharmacists and Accountants. *SA Journal of Industrial Psychology*. 29(3): 61-67.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*. 26: 81-96.
- Willner, A. R. (1968). *Charismatic Political Leadership: A Theory, Research Monograph*. No.32. Princeton, NJ.: Center of International Studies.
- Wiza, M. ve Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions, Mediterranean. *Journal of Social Sciences*. 5(4): 135-143.

EKLER

Ek, 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

*Aşağıda yer alan anket formu doktora tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacaktır. Araştırma kapsamında yanıtlarınız doğrultusunda elde edilecek sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Söz konusu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Formun hiçbir yerinde sizden adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız **istenmemektedir**. Lütfen soruları size en uygun şekilde cevaplayınız. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.*

SAYGILARIMLA...

Dok. Öğr. Mihriban CİNDİLOğLU

mihribancindiloglu@hotmail.com

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işaretleyiniz.

*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					
2.Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.					
3.Yöneticim, sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.					
4.Yöneticim, öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.					
5.Yöneticiniz, çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.					

*Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ölçeklerinin telif hakkı söz konusu olmasından dolayı bu ölçeklere ait sadece birkaç ifade verilmiştir.

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2.Örgütümün karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					
3.Bu örgütte kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.					
4.Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5.Bu örgütte çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşıyor.					
6.Bu örgüte karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
7.Yaptığım işin, kimliğimin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum.					
8.Bu işe başlamış olduğum için çok mutluyum.					
9.Bu işi yapmaktan gurur duyuyorum.					
10.Yaptığım işi seviyorum.					
11.İşimle kendimi bütünleşmiş hissediyorum.					
12.Bu işi yapmaktan heyecan duyuyorum.					
13.Yöneticime saygı duyuyorum.					
14.Yöneticimi takdir ediyorum.					
15.Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					

16.Yöneticim benim için çok şey ifade ediyor.					
17.Yöneticimi çok fazla beğenmiyorum.					
18.Yöneticime pek bağlı değilim.					
19.Mevcut işimden çok memnunum.					
20.Mutluluğu çoğunlukla işimdeyken buluyorum.					
21.İşyerinde zaman geçmek bilmiyorum.					
22.İşimi severek yaparım.					
23.İşimi tatsız buluyorum.					
24.Birçok yönden yaşamım hayallerimdekine yakındır.					
25.Yaşam koşullarım mükemmeldir.					
26.Hayatımdan memnunum.					
27.Şu ana kadar hayatımda istediğim önemli şeyleri elde ettim.					
28.Tekrar dünyaya gelsem hayatımda neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.					

BÖLÜM 3

1. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
2. **Yaşınız** (Lütfen Belirtiniz):
3. **Medeni Durumunuz:** Evli Bekar
4. **Eğitim Durumunuz** : Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora Diğer
5. **Mesleki Deneyiminiz (yıl olarak)** : 0-5 6-10 11-15 16 ve üzeri
6. **Çalıştığınız Bölüm:** İnsan Kaynakları Muhasebe Ar-Ge Halkla İlişkiler
 Üretim Pazarlama Finans Diğer
7. **İşletmedeki Unvanınız:** İdari Personel Yönetici Diğer
8. **Bu işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?** : 0-5 6-10 11 ve üzeri

Anket formu bitmiştir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mihriban CİNDİLOĞLU
 Doğum Yeri ve Tarihi : ÇORUM / 1984
 Eğitim Durumu
 Lisans Öğrenimi : Dumlupınar Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
 İşletme, Mezuniyet Yılı: 2008
 Yüksek Lisans Öğrenimi : Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /
 İşletme-Yönetim ve Organizasyon, Mezuniyet Yılı: 2010
 Yabancı Dili : İngilizce
 Bilimsel Faaliyetleri :

A. Uluslararası ve Uluslararası Katılımlı Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

- A1.** Özyer, K., Azizoğlu, Ö., Cindiloğlu, M., Eryiğit, M., (2014). Does Organizational Justice Have Effect On Empowerment? A Study In Turkish Business Context. *The 2nd IBEA-International Conference on Business, Economics and Account.* (ss.1-16). Editor Faculty of Economics, Maranatha Cristian University and Akademi Teknologi Industri Padang-Indonesia. 26-28 March 2014. Hong Kong.
- A.2.** Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. *1. Uluslararası Katılımlı Örgütsel Davranış Kongresi.* (ss.195-201). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. 15-16 Kasım 2013.

B. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler :

- B.1.** Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2014). İşgören Yaratıcılığını Geliştirici Örgüt Yapısının Belirlenmesi. *2. Örgütsel Davranış Kongresi.* (ss.561-568). Düzenleyen Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- B.2.** Polatçı, S., Cindiloğlu, M., Gültekin, Z. ve Özçalık, F. (2015). Çalışan Yaratıcılığının İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *3. Örgütsel Davranış Kongresi.* (ss.245-251). Düzenleyen

Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,
6-7 Kasım 2015.

- B.3.** Gültekin, Z. ve Cindiloğlu, M. (2015). Politik Davranışlar Tükenmişliği Etkiler mi? Örgütsel Güvenin Rolü Var mıdır?. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*. (ss.593-598). Düzenleyen Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 6-7 Kasım 2015.

C. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler :

- C1.** Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(3): 1-12.
- C.2.** Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(3): 299-318.

D. Yazılan Ulusal Kitap :

- D1.** Tokat, B., Cindiloğlu, M., Kara, H. (2011). Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing. Bursa: Ekin Yayınevi.

İş Deneyimi : Onur Air Taşımacılık A.Ş. / İstanbul

İletişim : ÇORUM

E-Posta Adresi : mihribancindiloglu@hotmail.com

Hi, Mihriban CİNDİLOĞLU

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: FLEMERPII

Completed on: 01/21/2016 03:50:19

Payment: [PayPal](#) USA, Canada

Product	Unit price	Quantity	Total price
Multifactor Leadership Questionnaire - License to Reproduce - Translation : Turkish	\$0.76	300	\$228.00
		Shipping	\$0.00
		Total Tax	\$0.00
		Total	\$228.00

For use by Mihriban CİNDİLOĞLU only. Received from Mind Garden, Inc. on January 21, 2016



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire* Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass* Copyright: 1995 by *Bruce Avolio and Bernard Bass* for his/her thesis research. Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com