

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2018 Cilt/Vol: 20/Num:2 Sayfa/Page: 1-20

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2017

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2017

İÇİNDEKİLER

Yıl: 2018 / Cilt: 20 Sayı: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER, Doç. Dr. Sema POLATÇI, “Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bağlılık Odaklarının Aracılık Rolü”	5
2	Doç. Dr. Gökçe ÖZDEMİR, Arş. Gör. Duygu ÇELEBİ, “Paylaşım Ekonomisi: Airbnb Örneği”	25
3	Dr. Hasan ÖZDER, Melis BİRİNCİ, Peyman ZAIFOĞLU, Dr. Serdal İŞIKTAŞ, “Okulöncesi ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının İşsizlik Kaygılarına İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”	43
4	Dr. Öğr. Üyesi Serdar ALNİPAK, Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN, “Türkiye’deki Konteyner Limanlarının Web Sitelerinin İçerik Analizi”	61
5	KİTAP DEĞERLENDİRME – Joseph Stiglitz (2004), Küreselleşme: Büyük Hayal Kırıklığı, (çev.Vural,D; Taşcıoğlu, A.), İstanbul : Plan B Yayınları – Dr. Öğr. Üyesi Volkan IŞIK	79

LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BAĞLILIK ODAKLARININ ARACILIK ROLÜ¹

THE EFFECTS OF LEADERSHIP ON JOB SATISFATION: MEDIATING ROLE OF COMMITMENT FOCUS

Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

Doç. Dr. Sema POLATCI

ÖZET

Calışmanın amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini Çorum ilinde bir grup şirkette çalışan 300 işgören oluşturmaktadır. Analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve bağlılık odaklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir, ayrıca etkileşimci liderliğin bağlılık odakları ve iş tatminini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sorularını ve araştırma modelini analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Bağlılık Odakları*

1 Bu makale danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI'nın yaptığı Mihriban CİNDİLOĞLU'nun "Liderliğin İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Odaklarının Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of the study is determine the role of commitment focus of transformational and transactional leadership on job satisfaction. The sample is form 300 people working in private a group of companies in Çorum. As a result of the analysis, it is found that transformational leadership has a positive affect on commitment focus and job satisfaction, also transactional leadership has a negative affect on commitment focus and job satisfaction. For analyze research question and research model was used to structural equation model. As a result of this analysis, it is determined that commitment focus plays a mediating role on relationship between transformational and transactional leadership and job satisfaction.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Commitment Focus

1.GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin hayatta kalması için gerekli olan rekabet üstünlüklerinin temel dayanaklarından birisi liderliktir. Araştırmalar çağın ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda örgütü amaç ve hedefe ulaştıracak olan liderlerin göstermiş oldukları liderlik tarzları konusunda ki farklılıklar üzerinde durmaktadır. Bu farklı liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları çalışmaya konu edilmiştir. 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 elbette işgörendir. Çünkü 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 odakları” yönetim ve örgüt literatürü araştırmalarında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (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. Bu çalışmada bu bağlılık odaklarından örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramları ele alınmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkisi ve etkisi olduğu düşünülen diğer kavram ise iş tatmini kavramıdır.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın amacı, örgütlerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, bağlılık odakları ve iş tatmini kavramları ele alınıp teorik olarak incelenmiş, daha sonra teorik çerçeveden destek alınarak belirlenen araştırma soruları doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler araştırılmıştır.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

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). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını Burns (1978)'den sonra Bass (1985a; 1985b) ele almış ve geliştirmiştir.

Bass (1985a, 1985b) dönüşümcü liderliği "karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi" olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

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 (Bass, 1997b: 21-22).

İlham verme boyutu, 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 (Bass vd. 2003: 208).

Entelektüel uyarım boyutu, 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 (Bass ve Avolio, 1994: 3).

Bireysel ilgi boyutu, 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).

Bass (1985a, 1985b) etkileşimci liderliği de "koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim-aktif, istisnalarda yönetim-pasif ve tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire)" olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

Koşullu ödüllendirme boyutunda, liderler izleyicilerine örgütün amaçlarına ulaşması konusunda gösterdikleri performansa karşılık maddi ve manevi ödüller vermektedir. İzleyiciler amaçlara ulaştıkları zaman bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

İstisnalarda yönetim-aktif boyutunda, 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 içerisinde (Bass ve Avolio, 1994: 4).

İstisnalarda yönetim-pasif boyutu, 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).

Tam serbesti tanıyan liderlik boyutu, 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 karşılamak

konusunda minimum çaba harcayan, sorumluluğu üzerinden atmaya çalışan liderlerdir (Korkmaz vd, 2013: 701). Çalışmanın diğer değişkenleri bağlılık odaklarıdır.

2.2. Bağlılık Odakları

Çalışmanın bu bölümünde bağlılık odakları açıklanmaya çalışılmıştır. Bağlılık odakları kavramları örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır. 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 Duygusal Bağlılık: Örgüte duygusal bağlılık, işgörenin örgütün bir üyesi olmaktan dolayı yaşadığı mutluluk ve kendisini örgütü ile tanımladığı en güçlü bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır (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.

İşe Duygusal Bağlılık: 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).

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

Lidere Duygusal Bağlılık: Lidere bağlılık, bağlılık odaklarında yeni bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır (Landry ve diğerleri, 2010: 287). 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.

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). Lidere duygusal bağlılık Becker (1992: 233) ve Becker ve Billings (1993: 179) tarafından, izleyenin kendini lideri ile özdeşleştirmesi, liderinin amaç, düşünce ve değerlerini gönüllü olarak içselleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Lidere duygusal bağlılık, izleyenin lideri ile özdeşleşmesi, onun ilgi alanına bağlı olması anlamına gelmektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyenin lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhamber ve Vandenberghe, 2003: 253). Çalışmanın diğer değişkeni iş tatmini kavramıdır.

2.3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramına yönelik çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Hoppock, 1935; Kornhauser ve Sharp, 1932; 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.

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).

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 çıktılarını karşılaştırması sonucunda işine yönelik duygusal tepkisidir.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, öncelikle araştırma soruları, örneklem ve araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırma örnekleminde elde edilen verilerle, araştırma modeline ilişkin analizler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiş ve yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma soruları test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

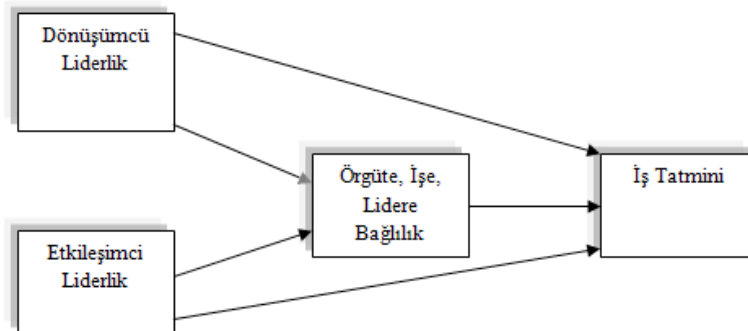
3.1.Araştırma Soruları

Araştırmanın, araştırma soruları şu şekildedir:

A1:Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları (**A1a:** örgüte bağlılık; **A1b:** işe bağlılık; **A1c:** lidere bağlılık) aracılık rolü üstlenmekte midir?

A2:Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları (**A2a:** örgüte bağlılık; **A2b:** işe bağlılık; **A2c:** lidere bağlılık) aracılık rolü üstlenmekte midir?

Yukarıda belirtilen araştırma soruları doğrultusunda geliştirilmiş olan araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2.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. İşletmede çalışan 1200 işgörenden 390 tanesine gönüllülük esasına dayalı olarak anket formu dağıtılmıştır. Anket formları her işgörenden kapalı zarf ile toplanmış ve sadece uygulayıcılar tarafından açılmıştır. 364'ü geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 64'ü veri setinden çıkarılmış, 300 anket analize tabi tutulmuştur.

Araştırma örnekleminin %19.3'ü (N=58) kadın, %80.7'si (N=242) erkek işgörenden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamaları 32.40 (SS=7.540) olup, yaşları 17 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların %63.3'ü (N=190) evli, %36.7'si (N=110) bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda %39.7'si (N=119) lise, %20.3'ü (N=61) önlisans, %25.7'si (N=77) lisans, %14.4'ü (N=43) ortaöğretim ya da ilköğretim seviyesinde eğitime sahiptir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine baktığımızda %42.3'ü (N=127) 0-5 yıl, %28.3'ü (N=85) 6-10 yıl, %16.0'ı (N=48) 11-15 yıl ve %13.3'ü (N=40) 16 ve üzeri yıl deneyime sahiptir.

3.3.Veri Toplama Araçları

İşgörenderin liderlik algılarının belirlenmesi amacıyla "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)", bağlılık odaklarının belirlenmesi amacıyla "Örgüte Bağlılık Ölçeği, İşe Bağlılık Ölçeği, Lidere Bağlılık Ölçeği" ile iş tatminlerinin belirlenmesi amacıyla "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. 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.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen 36 ifadeli "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek hem yabancı hem de yerli literatürde kullanılmıştır (Bass ve diğerleri, 1996; Demir ve Okan, 2008). Ölçeğin Türkçe'ye birçok araştırmacı tarafından uyarlandığı görülmektedir (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2007a, 2007b). Örneğin, Cemaloğlu (2007a) tarafından uyarlanmış ölçeğin dönüşümcü liderlik Cronbach alfa katsayısı ,94 ve etkileşimci liderlik Cronbach alfa katsayısı ,60 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı ,94 ve etkileşimci liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı ,81 olarak belirlenmiştir.

Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" nin alt boyutu olan "Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Türkçe'ye Wasti (2000, 2002) tarafından uyarlanmıştır. Wasti tarafından (1999) tarafından yapılan araştırmadaki Cronbach alfa katsayısı ,84 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,73 olarak belirlenmiştir.

İşe Duygusal Bağlılık Ölçeği: Blau (2003) tarafından geliştirilen "İşe Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Türkçe'ye Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,92 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,92 olarak belirlenmiştir.

Lidere Duygusal Bağlılık Ölçeği: Vandenberghe ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen "Lidere Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Türkçe'ye Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,81 olarak belirlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 ifadeli "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Keser (2003) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,75 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,73 olarak belirlenmiştir.

3.4.Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerle öncelikle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, bağlılık odakları ve iş tatmini değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5
1.Dönüşümcü Liderlik	3,49	0,83					
2.Etkileşimci Liderlik	2,40	0,68	-,537(**)				
3.Örgüte Bağlılık	3,44	0,78	,509(**)	-,519(**)			
4.İşe Bağlılık	3,68	0,93	,565(**)	-,444(**)	,587(**)		
5.Lidere Bağlılık	3,63	0,79	,674(**)	-,600(**)	,688(**)	,701(**)	
6.İş Tatmini	3,52	0,78	,443(**)	-,480(**)	,597(**)	,703(**)	,649(**)

**p<0,01

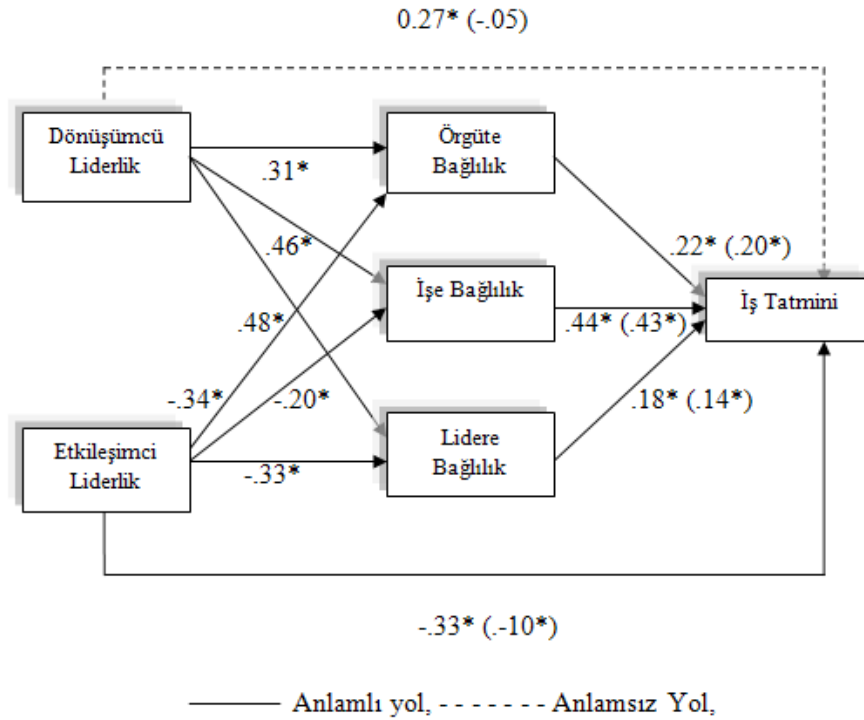
Değişkenlere ilişkin ortalamalara bakıldığında işe bağlılık değişkeninin ortalamasının diğer değişkenlere göre yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında bütün değişkenler arasındaki ilişkilerin 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu analizden sonra yapılan analiz yapısal eşitlik modellemesidir.

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemlerinden birisi gözlenen değişkenlerle yol analizi yaparak modellen test edilmesidir (Şimşek, 2007: 145). Yapılan yol analizinde öncelikle t değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan kontrol sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

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, bağlılık odaklarının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Üçüncü koşulu ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bağlılık 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, bağlılık 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 modeli ve modele ilişkin beta katsayıları Şekil 2'de görülmektedir.



*Anlamli Olan β Katsayıları

(Parantez içerisindeki değerler dolaylı etkilerin Beta katsayılarıdır.)

Şekil 2. Araştırmanın Nihai 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.

3.4.1. Doğrudan Etkiler

Doğrudan etkiler bölümü, aracılık modellerinin test edilmesi için gerekli olan varsayımları içermektedir. Araştırmanın 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 çalışanın katılımı 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 çalışanının 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 görölmektedir ($\beta=0,22$; $\beta=0,44$; $\beta=0,18$). 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 düzeylerinin de 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 görölmektedir ($\beta=-0,34$, $\beta=-0,20$; $\beta=-0,33$). Burada yedinci, sekizinci ve dokuzuncu varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç araştırmının 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 görölmektedir ($\beta=0,27$). 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 araştırmının yapıldığı örneklemelerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görölmektedir ($\beta=-0,33$). Burada on birinci 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, örneklemi oluşturan grup şirket yöneticilerinin, işgörenlerinde dönüşümcü liderlik algısının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu algının da işgörende pozitif etkilere sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte bu örneklem üzerinde etkileşimci liderlik algısının işgörende negatif etkilere sebep olduğu da yapılan analizlerle tespit edilmiştir.

3.4.2. Dolaylı Etkiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinin aracılık etkisi üzerinde durulmaktadır. 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. Sonuç olarak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderlik etkisini kaybetmemektedir. Bu durum aracı değişkenlerin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimci liderliğin iş tatminine tanımlanan yolun -0.10 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. Sonuç olarak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde etkileşimci liderlik etkisini kaybetmemektedir. Bu durum etkileşimci liderlik ile birlikte aracı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin kaybolmadığı, bu ilişkide başka değişkenlerin de rol aldığı şeklinde 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.

3.4.3. Toplam Etkiler

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.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkide bağlılık odaklarının aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Çorum ilinde faaliyet gösteren bir grup şirkette çalışan işgörenlerden veri toplanmış ve bu bilgiler ışığında araştırmacılar tarafından geliştirilen model test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler sonucunda, belirlenen sekiz araştırma sorusunun olumlu sonuçlandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra aracılık etkisinin koşullarından olan toplam on bir varsayım da anlamlı sonuçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik algısı yüksek işgörenlerin örgüte bağlılık, işe bağlılık, lidere bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin başarıya ulaşmak için, işgörenlerin olumlu iş tutumlarından olan bağlılık odakları ve iş tatmini düzeylerinin artırmaları için dönüşümcü liderlik davranışlarından olan, işgöreni motive edici paylaşımlarda bulunmaları, onların 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. Şunu da belirtmek gerekir ki; bir grup şirket günün koşullarını göze alıp farklı sektörlerde yatırımlar yapmaya devam etmektedir. Bir işletmenin farklı sektörlerde yatırımlarına devam etmesi için elbette işgörenlerini göz ardı etmeden, onların beklentileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Yenilikçi iş anlayışı içerisinde ticari gelişmeyi amaç edinmiş bir yönetici ya da yöneticilerin dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde olmaları doğal olarak değerlendirilebilir.

Bunun yanı sıra etkileşimci liderlik algısı işgörenlerin örgüte bağlılık, işe bağlılık, lidere bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeylerini düşürmektedir. Bu sonuçlara göre, herhangi bir problem meydana gelene kadar bir önlem almayan, işlere müdahale etmeyen, işgörenlerin gereksinimlerini karşılama konusunda minimum çaba harçayarak, sorumluluğu üzerinden atan etkileşimci lider davranışlarının işgörenin bağlılık odakları ve 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 bağlılık odakları ve 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 bağlılık odakları ve iş tatminlerini düşürmektedir denilebilir. Bu durumun işgörenin örgütüne, işine ve liderine yabancılaşması gibi birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebileceği söylenebilir.

Aracılık etkisinin incelendiği analiz sonucunda, bağlılık odaklarının dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Buradan hareketle, bağlılık odakları söz konusu iken, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkisinin tek başına yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Örneğin, analiz sonuçlarına göre, bağlılık odaklarından işe bağlılığın diğer bağlılık odaklarına göre iş tatmini üzerinde daha yüksek etkiye sahiptir. 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 değilse de işini sevmesinden dolayı iş tatmin düzeyi yüksek kalacaktır şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimci liderliğin olduğu aracılık etkisi sonucunda, bağlılık odakları söz konusu iken etkileşimci liderlik anlayışı iş tatminini etkilemeye devam etmektedir. 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.

Dönüşümcü liderliği içeren modelde, dönüşümcü lider yüksek katsayıdan düşük katsayıya sırasıyla bağlılık odaklarından lidere bağlılık, işe bağlılık ve örgüte bağlılığı etkilemektedir. Bağlılık odaklarından iş tatminine giden yol sırasıyla işe bağlılık, örgüte bağlılık ve lidere bağlılığı etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, dönüşümcü lider en çok lidere bağlılığı etkilemektedir. Bağlılık odaklarından iş tatminine giden yolda, lidere bağlılık iş tatmini yolu en düşük katsayıya sahiptir. Bağlılık odaklarından iş tatminine giden yolda işe bağlılık iş tatmini yolu, en yüksek katsayıya sahiptir. Modelden elde edilen sonuca göre, yöneticilerin iş tatminini artırmak için işgörenin işe bağlılığına önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Etkileşimci liderliği içeren modelde, etkileşimci lider yüksek katsayıdan düşük katsayıya sırasıyla bağlılık odaklarından örgüte bağlılık, lidere bağlılık ve işe bağlılığı etkilemektedir. Bağlılık odaklarından iş tatminine giden yol sırasıyla işe bağlılık, örgüte bağlılık ve lidere bağlılığı etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, etkileşimci lider en az işe bağlılığı etkilemektedir. Bu modele göre de, yöneticilerin iş tatminini artırmak için işgörenin işe bağlılığına önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Sonuçlara göre, işe bağlılık oluşturma yollarından birisinin dönüşümcü liderlik algısı olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuçlar, günümüz rekabet ortamında değişen birçok durum gibi, örgüt ortamında da işgörenlerin beklentilerinin değiştiğini göstermektedir. 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.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı, verilerin bir grup şirket ve tek ilden toplanmış olmasıdır. Bu kısıt nedeniyle, sonuçlarla ilgili bir genelleme yapmak mümkün değildir. Farklı sektörlerde, başka bir grup şirkette ve farklı illerde yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın daha büyük örneklerde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir.

KAYNAKÇA

- 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.
- 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.
- Allen, N. J. 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.
- Allport, G. W. (1943). The Psychology of Participation. *Psychological Review*. 52: 117-132.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(2): 59-85.
- Bass, M. B. (1995) Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*. 6(4): 463-478.
- Bass, M. B. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, M. B. (1985a) Leadership: Good, Better, Best, Leadership and Performance Beyond Expectations. *Organizational Dynamics*. 13(3): 26-40.
- Bass, M. B. (1985b). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, M. B., 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.
- Bass, M. B. (1997b). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XVII(3): 19-28.
- Bass, M. B. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. United States of America: Sage Publications.
- Bass, M. B., 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.
- Bass, M. B., 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.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *Academy of Management Journal*. 35(1): 232-244.

- Becker, T. E. ve Billings, S. R. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 177-190.
- Becker, T. E., 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, 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.
- Blau, J. G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58: 277-288.
- Blau, J. G. (2003). Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76: 469-488.
- 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. (1963). Counseling Psychology. *Annual Review of Psychology*. 14: 319-350.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35: 307-311.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *American Science Quarterly*. 17: 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *TSA*. 11(2): 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1): 73-112.
- Cullinan, C., Bline, 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.
- Cranny, C. L., Smith, P. ve Stone, F. F. (1992). *How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- 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.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*. 19(61): 72-90.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Elliot, K. ve Hall, M. (1994). Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Bolal's Typology to Purchasing Professionals. *American Business Review*. 12(1): 6-14.
- 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.
- Graham, K. W. (1969). Comparison of Job Attitude Components Across Three Organizational Levels. *Personnel Psychology*. 22: 33-40.
- 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.
- Gümüşlüoğlu, L., 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.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4(1): 58-77.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.
- Hunt, D. S., 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.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16: 443-465.
- Keser, A. (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- 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.
- 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.
- Kornhauser, A. ve Sharp, A. (1932). Employee Attitudes: Suggestions From A Study in A Factory. *Personnel Journal*. 10: 393-401.
- 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.
- 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.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrow, C. P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. 8(3): 486-500.
- 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.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4): 207-227.
- Porter, L. W., 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.
- 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.
- Roethlisberger, F. ve Dickson, W. (1939). *Management and The Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Ankara: Ekinoks.
- 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.
- Yang, M. L. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. 40(1): 31-46.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- Wasti, S. A. (1999). *Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Illionis: Urban-Illinois.
- Wasti, S. A. (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.
- Wasti, S. A. (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.