



İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü¹

The Mediating Role of Leadership Styles in the Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment

Serap KARTAL², Duygu YILDIRIM³

Öz

Amaç: Bu çalışma, liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olmak üzere üç kavramsal yapının doğrudan ve dolaylı etkileşimini konu almaktadır. Ele alınan değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmış ve iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide liderlik davranışlarının (vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve iş odaklı liderlik, genel memnuniyet) aracılık rolü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tasarım/Yöntem: Çalışma, İstanbul'da yer alan, Beysan sanayi sitesinde faaliyet gösteren (otomotiv, tekstil, matbaa, mimarlık, mobilya, tıbbi malzeme, plastik, gıda gibi) 206 işletmede görev yapan 346 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel analizler için SPSS 24.0, Aracı değişken analizi için Lisrel 8.7 programı kullanılmıştır.

Bulgular: Yapılan analizler sonucunda liderlik davranışları algısı arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmininin arttığı, liderlik tarzlarının (vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve iş odaklı liderlik, genel memnuniyet) örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sınırlılıklar: Örneklemenin sadece İstanbul'da bulunan Beysan Sanayi Sitesi'ndeki işletmelerin sadece beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmış olmasıdır.

Özgünlük/Değer: Bu bağlamda ekonomik ve teknik açıdan dinamik bir çevrede bulunan örgütlerde, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerini etkileyen etkin liderlik davranışlarına dikkat çekerek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

Abstract

Purpose: This study focuses on the direct and indirect interaction of three conceptual structures: Leadership, organizational commitment and job satisfaction. Correlation analysis was conducted among the variables discussed, and it was tried to determine whether leadership behaviors (visionary leadership, participatory leadership, autocratic leadership, instructive leadership and job-oriented leadership, general satisfaction) have a mediating role in the relationship between job satisfaction levels and organizational commitment.

Design/Methodology: The study was carried out with the participation of 346 employees working in 206 enterprises (such as automotive, textile, printing, architecture, furniture, medical equipment, plastics, food) operating in the Beysan industrial site in Istanbul. SPSS 24.0 was used for statistical analysis and Lisrel 8.7 program was used for mediator variable analysis.

Findings: As a result of the analysis, it was concluded that as the perception of leadership behavior increases, organizational commitment and job satisfaction increase, leadership styles (visionary leadership, participatory leadership, autocratic leadership, instructive leadership and job-oriented leadership, general satisfaction) have a mediating effect on organizational commitment and job satisfaction.

Limitations: The sample was only applied to white-collar employees of businesses located in Beysan Industrial Estate in Istanbul.

Originality/Value: In this context, it is thought that it will contribute to the literature by drawing attention to the effective leadership behaviors that affect the organizational commitment and job satisfaction levels of the employees in organizations in an economically and technically dynamic environment.

Keywords: Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction

¹ Bu Çalışma Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Dr. Öğr. Üyesi Duygu SAV Danışmanlığında Yürütülen "Liderlik Tarzlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Aracılık Etkisinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Bilim Uzmanı, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, serapkr1@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2587-425X

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Lojistik Yönetimi Bölümü, duyugusav@esenyurt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0736-243X

1. GİRİŞ

Günümüzde globalleşme ile birlikte var olan rekabet ortamı, örgütlerin inovatif, yüksek motivasyonlu ve örgüte bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlere olan ihtiyacını arttırmıştır. Kişi-örgüt uyumuna bağlı olarak oluşan örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin örgüt süreçlerini benimsemeleri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki ahengin yüksekliği örgüte olan bağlılık düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. İş tatmini, çalışan ile işletme koşulları arasındaki uyumdan doğan genel bir memnuniyeti ifade etmektedir.

İş tatmini, duygusal boyutları olan bir kavramdır. Bu nedenle de çalışanların iş tatminlerine yönelik yapılan her etkinlik duygulara hitap etmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin çalışan verimliliği ve örgütsel davranış geliştirme ile ilişkili bir kavram olduğu görülmektedir (İşcan & Timuroğlu, 2007). Ancak çoğu örgütte işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olma ve bağlılık düzeyleri bir takım sebeplere bağlı olarak düşük kalmaktadır. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini ve örgüte olan bağlılık düzeylerini etkileyen pek çok sebep bulunmaktadır. İş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler arasında öne çıkan ücret, terfi imkânları, sosyal haklar, ast üst ilişkileri ve çalışma koşulları sayılabilmektedir (Kök, 2006). Konuyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalar örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bireysel, örgütsel ve örgüt dışı şeklinde sınıflandırılması gerektiğini bildirmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem gibi özellikler bireysel; işin önemi, yapısı, çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki uyum ve örgüt kültürü gibi faktörler örgütsel; diğer iş imkanları ve profesyonellik ise örgüt dışı faktörler arasında değerlendirilmektedir.

Liderlik kavramı en genel anlamıyla; “izleyicileri harekete geçirmek için bilgi ve deneyimleri kullanarak etkileme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz & Ceylan, 2011). İnsanlık tarihi farklı alanlardaki birçok liderin kitleleri etkileme yeteneklerine sahne olmuştur. İnsanların duygu ve davranışları üzerinde etkiler bırakan liderler bu yetenekleri sayesinde iz bırakmıştır. Tıpkı topluluklar gibi örgütlerde de iz bırakan ve önemli değişimlere yol açan liderler söz konusudur. Liderlerin sahip olduğu bakış açısı ve sergiledikleri davranışlar çalışanlar üzerinde önemli etkiler bırakmaktadır. Bu etki işgörenlerden istenilen verimi elde edebilme, örgütü hedeflerine ulaştırabilme ve örgüt kültürü oluşturmada büyük öneme sahiptir (Erol & Köroğlu, 2013).

Alan yazında uzun yıllardır ilgi çeken ve güncelliğini yitirmeyen kavramlar olarak karşımıza çıkan liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birçok araştırmaya konu olmuş ve hala araştırılmaya devam edilmektedir. Bu kavramların birbiri ile ilişkilerini incelemek üzere yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir. Şama ve Kolamaz (2011), eğitim kuruluşlarında yaptıkları araştırmada, kurum idarecilerinin destekleyici lider yapısı ile kurumsal sadakatinin benimsenmesiarasındapozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Buradan hareketle, işverenin gelişim odaklı ve destek verici tutumları çoğaldıkça, iş görenin duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir. Hemedoğlu ve Evliyaoglu (2012), 144 idari personel ile özel teşebbüste yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının esin kaynağı olan motive edici unsurunun kurumsal bağlılığın duygusal, normatif ve devam olarak 3 bağlılık boyutuna etkileri bulunduğunu belirlemişlerdir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada liderlik yaklaşımlarının çalışan iş tatminine olan tesirlerini saptamaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak, sağlık personelin iş tatmininin en fazla görüldüğü liderlik yaklaşımları artarda sıralandığında, katılımcı, enstrümental, başarı odaklı ve destekleyici liderlik yaklaşımı olduğu ve bu 4 yaklaşımın da personelin iş tatminini pozitif bir biçimde etkilediğini saptamışlardır. Sönmez (2014), hazır beton imalat firması çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada iş tatmini seviyesi ve örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin görevlerini gerçekleştirirken daha istekli davranacakları, işlerini başarılı bir biçimde yerine getirmek için çaba harcayacakları, gerek üstleriyle gerekse çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kuracakları bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan iş görenlerin ise görevlerini yerine getirirken isteksiz, gayretsiz dolayısıyla verimsiz olacakları sonucuna varılmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı Anglo Sakson kökenlidir ve kelime anlamı olarak “gözetmek”, “yolculuğa çıkmak” anlamında kullanılır. Aynı şekilde eski İran, Antik Yunan ve Antik Mısır’da da bu anlamında

kullanılırken Latince de farklı bir anlama karşılık gelmektedir. Latince anlamı “geminin dümeninde duran” kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın yazında kullanılması 14. asra kadar uzanmaktadır ve bundan yaklaşık 4-5 asır sonra akademik yazında da sık bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Dikmen, 2012; Zel, 2006). Liderlik ile ilgili yaşadığımız döneme kadar pek çok kuramsal ve pratik çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk dönemlerde liderliğin, liderlerin kişisel niteliklerinden meydana geldiği düşünülse de ortaya çıkan çeşitli durumlar neticesi liderlik için yalnızca kişisel niteliklerin yetmeyeceği anlaşılmış ve liderlerin yöneticiliği esnasındaki davranışları ile alakalı çeşitli çalışmalar tatbik edilmeye başlanmıştır (Canbolat, 2016). Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici, iş odaklı ve otokratik liderlik şekilleri zamanla ilgili literatürde daha fazla incelenmeye başlanmış ve önemli bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Vizyoner liderlik, ileriye yönelik stratejiler oluşturabilme kabiliyetidir. Çağımızda riskleri algılayabilen ve rekabet şartlarında imkânları kazanca çevirebilen vizyoner liderler önemli hale gelmiştir. Personeli güdüleyip gelecekteki amaçlar yönünde kanalize edebilen liderler örgütler için mühim bir değerdir. Vizyoner lider, hareketleriyle de rol model olabilen birinsandır (Robbins, 2000). Katılımcı lider hem kendisinin hem de etrafındakilerin davranış şekillerini analiz edebilen kişidir. Adil tutum yaklaşımını benimser ve çeşitli fikirlere de uyumlu bir görüş ortaya koyma yeteneğine sahiptir. Farklı bir ifadeyle ast ve üstleri ile kendilerinin eşit konumda olduklarını hissettiren bir davranış sergilerler. İnsancıl yaklaşımlarıyla diğer kişilerce sıcak ve içten şekilde tanımlanırlar (Rosenfeld & Plax, 1975). Otokratik lider, personelini idareye dahil etmeyen liderdir. Hedefleri, planları ve politikaları oluştururken personelin fikirlerini hiçbir zaman göz önünde bulundurmamaktadır. Otokratik liderin beklentisi, personelinden verdiği emirleri gerçekleştirmesidir. İdare ve kurumda yetki sadece kendilerindedir. Otokratik bir lider isteklerinin sorgulanmadan, gerçekleştirilmesini istemektedir. Personelin yükümlülük altına girmekten uzak durmalarını, ceza ve tehdit ile denetleyebileceklerine inanmaktadır (Arslan & Staub, 2013). Eğitici liderler, mevcut hakları personele iletmede oldukça kabiliyetlidir. Personele zorlayıcı görevler vererek onları profesyonel yönden geliştirmenin dışında ortaya koyabileceklerinin en iyisini yapmaya çabalamaları için de motive edici bir atmosfer yaratmaktadır (Goleman, 2002). İş odaklı liderler, bir diğer tanımla otoriter liderler çalışma koşullarına önem vererek işlerin iyi planlanmasını istemektedir. Bu liderler iş ile ilgili etkinliklere oldukça fazla odaklanmakta ve örgütteki insan unsuruna yeterli önemi vermemektedir (Doğanay & Şen, 2016).

2.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, personelin ifa ettiği işten duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumunu ifade eder. İş tatmininin düşük olduğu bir ortamda personel etkinlik seviyesinin yüksek tutulması ve bu iki durumun eş zamanlı yürütülmesi oldukça güçtür. Genellikle çalışanlara, icra ettikleri iş anlamlı gelmemektedir. İş tatmini, işin yapısıyla personelin beklentilerinin birbiriyle tutarlı olması neticesi meydana gelecektir. İş tatmini, personelin işten istekleri ile işin sunduğu koşulların birbirini karşılaması oranına göre şekillendiği için psikolojik anlaşma ile yakından alakalıdır.

İş tatmini içsel ve dışsal şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır. Başarma duygusu, beğenilme, sorumluluk, yetkilendirilme, otonomi kullanabilme, ahlaki değerler, özgeci davranışlar ve yetenekleri kullanabilme gibi özellikler içsel tatmin kapsamında incelenmektedir. Dışsal tatminde ise yöneticilerin davranışları, diğer çalışanlarla kurulan ilişkiler, yönetsel kurallar, çalışma koşulları, güvence ve ücret gibi etmenler yer almaktadır (Tokel, 2017).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık bireyin örgüt ile farklı yönlerden bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık genel olarak 3 kavramla açıklanmaktadır (Balay, 2014). Kişinin örgütün benimsediği amaçları kabul etmesi ve örgüt değerlerine duyulan güçlü bir inanç, örgüt adına yararlı işler yapabilmek için çaba göstermesi, örgüte üyeliği aktif olarak sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu. Çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşılması için gerekli çabayı sarf etmesi yönünde duyduğu arzu örgütsel bağlılığın farklı bir ifadesidir (Durna & Eren, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik farklı araştırmacıların, sosyal psikologların farklı fikirler ileri sürmesi, ortak bir görüşe varamaması, bu kavramın farklı yaklaşımlarla ifade edilmesi sonucunu

doğurmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok sınıflandırma bulunmaktadır ancak bu çalışmada alan yazında en çok kabul gören Meyer ve diğerleri (1993) katkılarıyla literatüre kazandırılan 3 bileşenli bağlılık modeli kullanılacaktır. Meyer ve diğerleri (1993) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır. Duygusal bağlılık, bir örgüt tarafından en çok arzu edilen örgütsel bağlılık türüdür (Eren, 2014). İşgörenlerin örgütle bütünleşme derecesi, örgüt faaliyetlerine aktif katılım ve işgören ile örgüt arasında oluşan duygusal bağ bu kavram ile ifade edilmektedir (Baysal, 2018). Devam bağlılığı ise kişi örgütte çalıştığı süre içinde belirli yatırımlarda bulunmuş ve örgütten ayrılması halinde kaybedeceğini fırsatları ve kaldığı takdirde elde edeceği kazanımları arasındaki seçim yaparak örgüte kalmayı tercih etmesidir (Sığırı, 2007). Personel kurumda çalıştığı süre boyunca sağladığı edimlerini yitirmek istemediğinden mevcut kurumda çalışmayı sürdürür. Normatif bağlılıkta personel sosyal yaşamda benimsenen kurallara ters şekilde davranmak istememektedir. Normatif bağlılığı fazla olan personel, etik ilkelere ehemmiyet gösterir ve işle alakalı kararlarında etik değerleri ön plana alırlar. Personel kurumunu bütünüyle benimsemese bile işinden ayrılmayı ahlaki açıdan doğru bulmadığı için kurumunda kalmayı sürdürür (Eren, 2014).

3. YÖNTEM

Bu araştırma nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan ilişkisel tarama modeli ile tasarlanmıştır. Tarama modeli ile tasarlanan araştırmalarda geçmişte veya şundaki durumda var olan durumlar olduğu şekliyle gözlenmekte ve betimlenmektedir. Genel tarama modellerinde kullanılan çalışma grupları çok sayıda elemanı olan bir evreni temsil eden örneklerle oluşturulmaktadır. İlişkisel taramalarda ise iki veya daha fazla değişken arasındaki etkileşimin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu tip araştırmalarda kullanılan değişkenler arasında nasıl ve hangi yönde bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2012).

Araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki aracılık etkisini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde ankete katılım sağlayan iş görenlerin görüşlerine müracaat edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 24/02/2022 tarihli ve 2022/03-02 nolu onayı ile izin alınmıştır. Çalışma kapsamında otokratik, katılımcı, vizyoner, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının hangi düzeylerde olduğu ele alınmıştır. Ardından örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik inceleme yapılmıştır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın alt boyutlarını; içsel ve dışsal tatmin ise iş tatmininin alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör, pozisyon, çalışma süreci ve kıdem gibi sorularla elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Beşli Likert tipindeki ölçekte 18 madde yer almaktadır. İlgili maddeler duygusal bağlılık (1, 2, 3, 4, 5 ve 6), devamlılık bağlılığı (7, 8, 9, 10, 11 ve 12), ve normatif bağlılığı (13, 14, 15, 16, 17 ve 18) ölçmeye yöneliktir (Aygün, 2012).

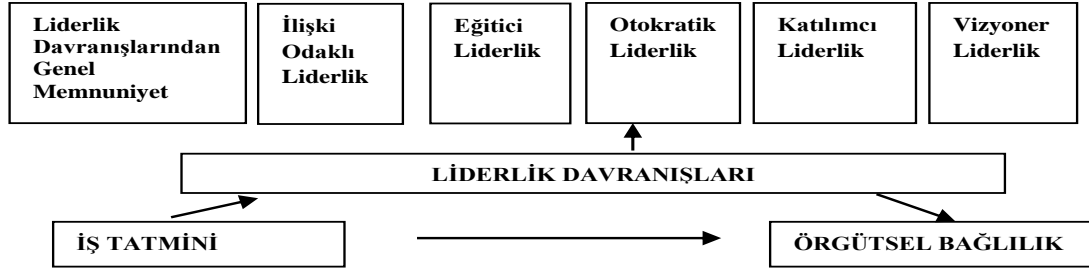
Katılımcıların liderlik davranışlarına etki eden faktörler 5'li Likert tipindeki cevaplarla elde edilmiştir. Ölçekteki 5 madde vizyoner liderlik davranışlarını (1'den 5'e kadar), 5 madde katılımcı liderliği (6'dan 10'a kadar), 2 madde otokratik liderliği (11. ve 12.), 5 madde eğitici liderlik davranışlarını (13'ten 17'ye kadar), 5 madde ilişki odaklı liderliği (18'den 22'ye kadar) ve 3 madde liderlik davranışlarından duyulan memnuniyeti (23'ten 25'e kadar) ölçmektedir. Liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçen Liderlik Davranışları Envanteri (Kent vd., 2000) ve Avolio ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Soruları isimli anketler incelenmiştir. İncelenen bu anketlerden faydalanılarak Goleman (2002) dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu "Liderlerin Davranış Repertuarı"ni temel alan liderlik davranışları soruları geliştirilmiştir (Aygün, 2012).

İş tatminini ölçmek için ise Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen ölçekte 20 madde yer almaktadır. Ölçeğin 1. 2. 3. 4. 7. 8. 9. 10. 11. 15. 16. ve 20. ifadeleri içsel tatmini, 5. 6. 12. 13. 14. 17. 18. ve 19. ifadeleri dışsal tatmini ölçmeye yöneliktir (Karahana, 2009).

Bu araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul ili Beysan Sanayi Sitesi'ndeki 206 işletmenin tümüne anket gönderilmiştir. Verilerin toplanmasında e-posta ve yüz yüze iletişim araçlarından yararlanılmıştır. Sonuç olarak 346 beyaz yakalı personelin geri dönüşü sağlanmış ve araştırmanın örneklemine oluşturmuş olup istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma evrenini oluşturan Beysan Sanayi Sitesinde alışan sayısı 2020 yılı itibariyle 2.967'dir. Bu sayının 570'i beyaz yakalı personel olup araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anket uygulamasının yapıldığı bu örneklem evrenin %60,7'sine tekabül etmektedir.

şekil 1'de yer alan model araştırma modelini özetlemektedir. Bu model geliştirilirken ilgili uygulamalar incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkinin uygun şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır. Geliştirilen model ve hipotezler şu şekildedir;

şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Alt Hipotezler

H₁: Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişi vardır.

H₁: Liderlik davranışlarından **a)** Vizyoner liderlik boyutu **b)** Katılımcı liderlik boyutu **c)** Otokratik liderlik boyutu **d)** Eğitici liderlik boyutu **e)** İlişi odaklı liderlik boyutu **f)** Genel memnuniyet boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişi vardır.

H₂: Liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişi vardır.

H₂: Liderlik davranışlarından; **a)** Vizyoner liderlik boyutu **b)** Katılımcı liderlik boyutu **c)** Otokratik liderlik boyutu **d)** Eğitici liderlik boyutu **e)** ilişi odaklı liderlik boyutu **f)** Genel memnuniyet boyutu ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişi vardır.

H₃: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişi vardır.

H₄: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H₄: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından; **a)** Vizyoner liderliğin **b)** Katılımcı liderliğin **c)** Otokratik liderliğin **d)** Eğitici liderliğin **e)** İlişi odaklı liderliğin **f)** Genel memnuniyet boyutunun aracılık rolü vardır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Profiline İlişkin Betimsel Analizler

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin dağılımları Tablo 1'de gösterilmektedir. Demografik bulguların analizinde betimsel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 1: Demografik Profile İlişkin Betimsel Analizler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	151	43,6	Ortaokul	16	4,6
Erkek	195	56,4	Lise	39	11,3
Medeni durum			Yüksekokul	63	18,2
Evli	110	32	Fakülte (4 yıllık)	182	52,6
Bekr	236	68	Ykse Lisans	46	13,3

Tablo 1 (Devamı): Demografik Profile İlişkin Betimsel Analizler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş			Kıdem		
18-25 yaş arası	111	32,1	1 yıldan az	85	24,6
26-33 yaş arası	143	41,3	1-6 yıl arası	167	48,3
34-41 yaş arası	53	15,3	7-12 yıl arası	39	11,3
42 yaş ve üzeri	39	11,3	13-18 yıl arası	25	7,2
			19 yıl ve üzeri	30	8,7
Toplam	346	100	Toplam	346	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların cinsiyetleri; %56,4’ü (n=195) erkek, %43,6’sı (n=151) kadın, medeni durumları; %68,0’si (n=236) bekâr %32,0’si (n=110) evlidir. Yaşları, %32,1’inin (n=111) 18-25 yaş, %41,3’ünün (n=143) 26-33 yaş, %15,3’ünün (n=53) 34-41 yaş, %11,3’ünün (n=39) ise 42 yaş ve üzeridir. Eğitim durumları, %4,6’sının (n=16) ortaokul, %11,3’ünün (n=39) lise, %18,2’sinin (n=63) iki yıllık yüksekokul, %52,6’sının (n=182) dört yıllık fakülte, %13,3’ünün (n=46) ise yüksek lisanstır. Kurumda çalışma süreleri, %24,6’sının (n=85) 1 yıldan az iken, %48,3’ünün (n=167) 1-6 yıl, %11,3’ünün (n=39) 7-12 yıl, %7,2’sinin (n=25) 13-18 yıl, %8,7’sinin ise (n=30) 19 yıl ve üzeridir.

4.2. Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlik değerlerinin belirlenmesinde iç tutarlılık katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Uluslararası standartlara göre kabul edilen iç tutarlılık değerlerinin .70 oranının üzerinden olması beklenmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Güvenirlilik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach Alpha (α)	Ölçek	Cronbach Alpha (α)
Duygusal Bağlılık	0,918	Vizyoner Liderlik	0,891
Devam Bağlılığı	0,819	Katılımcı Liderlik	0,902
Normatif Bağlılık	0,804	Otokratik Liderlik	0,819
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,935	Eğitici Liderlik	0,909
İçsel Tatmin	0,925	İlişki Odaklı Liderlik	0,915
Dışsal Tatmin	0,896	Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	0,919
İş Tatmini (Toplam)	0,912	Liderlik Davranışı (Toplam)	0,967

Tablo 2’de görüldüğü gibi Örgütsel Bağlılık ölçeği Cronbach Alpha (α) katsayısı; duygusal bağlılık için 0,918, normatif bağlılık için 0,804, devam bağlılığı için 0,819 ve örgütsel bağlılık toplamı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Liderlik davranışları ölçeği Cronbach Alpha (α) katsayısı; vizyoner liderlik için 0,891, katılımcı liderlik için 0,902, otokratik liderlik için 0,819, eğitici Liderlik için 0,909, ilişki odaklı liderlik için 0,915, Liderlik Davranışından Genel Memnuniyet için 0,919 hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeği Cronbach Alpha (α) katsayısı; içsel tatmin için 0,925 ve dışsal tatmin için 0,896 hesaplanmıştır. Dolayısıyla yapılan analizler ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik düzeylerinin tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir. Ölçeklerin geçerlilik analizi sonuçlarına Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3: Geçerlilik Analizi Bulguları

	Örgütsel Bağlılık	Liderlik Davranışları	İş Tatmini
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Ölçüm Yeterliliği	0.881	0.947	0.912
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	3471,148	7683,054
	p	<0.001	<0.001

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği KMO: 0,881, liderlik davranışları ölçeği KMO: 0,947, iş tatmini ölçeği KMO: 0,912 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda ilgili veri setine analizler yapılmıştır.

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Değişken grupların arpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak normal dağılıp dağılmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmada bulunan tüm değerler belirtilen sınır aralıklarındadır. Çarpıklık için mutlak eğer 3 ve basıklık için mutlak değer Tablo 4'te de görüldüğü üzere 10 sınırının üzerinde değildir (Kline, 2011).

Tablo 4: Normallik Bulguları

	arpıklık	Basıklık
Vizyoner Liderlik	-0,815	0,334
Katılımcı Liderlik	-0,720	0,130
Otantik Liderlik	-0,256	-0,217
Eğitici Liderlik	-0,788	0,277
İlişki Odaklı Liderlik	-0,783	0,284
Genel Memnuniyet Liderlik	-0,616	-0,475
Genel Liderlik	-0,589	0,188
İçsel Duyum	-0,703	1,398
Dışsal Doyum	-0,454	-0,112
Genel İş Tatmin	-0,431	0,379
Duyusal Bağlılık	-0,029	-0,312
Devamlılık Bağlılık	0,583	0,618
Normatif Bağlılık	0,645	0,490
Genel Bağlılık	0,723	0,851

Normal dağıldığı gözlemlenen liderlik davranışları ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilerini test etmeye ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi ile %95 güven aralığı gösterge alınmıştır. Ayrıca korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları

	rgtsel Bağlılık			İş Tatmini		
	r	p		r	p	
Vizyoner Liderlik	0,269	0,001**	Kabul	0,503	0,001**	Kabul
Katılımcı Liderlik	0,350	0,001**	Kabul	0,557	0,001**	Kabul
Otokratik Liderlik	0,285	0,001**	Kabul	0,139	0,010*	Kabul
Eğitici Liderlik	0,325	0,001**		0,529	0,001**	Kabul
İlişki Odaklı Liderlik	0,331	0,001**	Kabul	0,544	0,001**	Kabul
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	0,426	0,001**	Kabul	0,613	0,001**	Kabul
Liderlik Davranışları	0,406	0,001**	Kabul	0,597	0,001*	Kabul
Örgütsel Bağlılık	1			0,636	0,001*	Kabul

Liderlik davranışı alt boyutlarının tümü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,001<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. "H₁: Liderlik davranışlarından a) Vizyoner liderlik boyutu b) Katılımcı liderlik boyutu c) Otokratik liderlik boyutu d) Eğitici liderlik boyutu e) İlişki odaklı liderlik boyutu f) Liderlik davranışlarından genel memnuniyet boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır." hipotezleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, liderlik davranışlarından vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve genel memnuniyet boyutu artarken, örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Liderlik davranışı alt boyutlarının tümü ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,001<0,05$, $p=0,010<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. H₂: Liderlik davranışlarından; a) Vizyoner liderlik boyutu, b) Katılımcı liderlik boyutu, c) Otokratik liderlik boyutu, d) Eğitici liderlik boyutu, e) İlişki odaklı liderlik boyutu, f) Genel memnuniyet boyutu ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki vardır" hipotezleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, liderlik davranışlarından vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve genel memnuniyet boyutu artarken, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,001<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r=0,406$) göre liderlik

davranışları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, liderlik özelliği artarken, örgütsel bağlılığı da artmaktadır. “H₁: Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=0,001<0,05) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına (r=0,597) göre liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, liderlik özelliği artarken, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. “H₂: Liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=0,001<0,05) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına (r=0,636) göre liderlik davranışlarından iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, iş tatmin düzeyleri artarken, örgütsel bağlılığı da artmaktadır. “H₃: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarının aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analiz yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda RMSEA, NFI, CFI ve SRMR ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer alması ve $\chi^2 / df < 3$ 'den küçük olması beklenmektedir (Doğan & Özdamar, 2016).

Şekil 2: İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Üzerinde Liderlik Davranışlarının ve Vizyoner Liderlik Davranışının Aracılık Rolü



$$\chi^2(1836)=5501.52, p=.00000, RMSEA=0,086$$

$$\chi^2(817)= 2359.12,p=.00000, RMSEA=0,087$$

Tablo 6: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

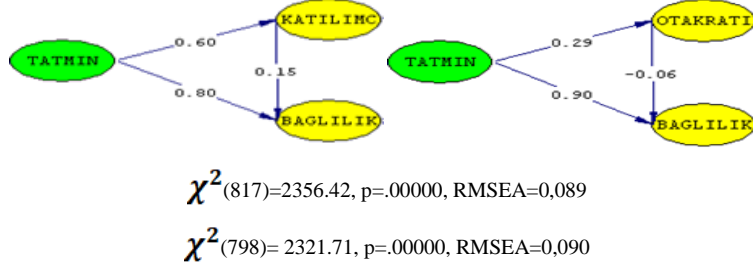
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.086
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.080
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.087
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.92
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.084

Tablo 6 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $5501,52/1836=2.99$ olarak bulunan değer istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.77 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışları üzerinde 0.61 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunmuştur. “H₄: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2359,12/817=2.88$ olarak bulunan değer istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.79 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından Vizyoner liderlik boyutu üzerinde 0.58 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından Vizyoner liderlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin

düzeylelerine göre daha düşük bulunmuştur. “H_{4a}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından Vizyoner liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

şekil 3: İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkide Liderlik Davranışlarından Katılımcı Liderlik ve Otokratik Liderliğin Aracılık Rolü



$$\chi^2_{(817)}=2356.42, p=.00000, RMSEA=0,089$$

$$\chi^2_{(798)}= 2321.71, p=.00000, RMSEA=0,090$$

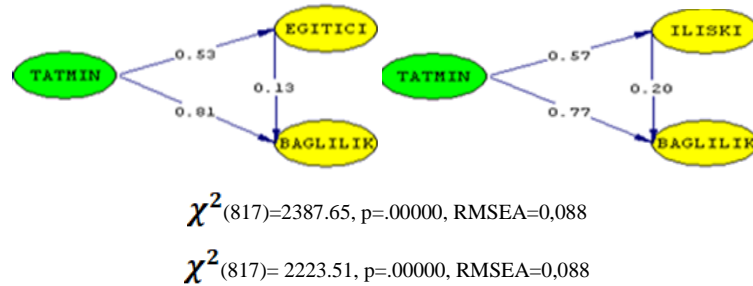
Tablo 7: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.089
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.083
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.090
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.92
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.93
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.085

Tablo 7 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2356,42/817=2.88$ olarak bulunan değerin istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.80 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından Katılımcı liderlik boyutu üzerinde 0.60 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından Katılımcı liderlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunmuştur. “H_{4b}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından Katılımcı liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2233,34/697=2.90$ olarak bulunan değerin istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.90 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından Otokratik liderlik boyutu üzerinde 0.14 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından Otokratik liderlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük ve negatif yönlü bulunmuştur. “H_{4c}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından Otokratik liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

şekil 4: İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkide Liderlik Davranışlarından Eğitici Liderlik ve İlişki Odaklı Liderliğin Aracılık Rolü



$$\chi^2_{(817)}=2387.65, p=.00000, RMSEA=0,088$$

$$\chi^2_{(817)}= 2223.51, p=.00000, RMSEA=0,088$$

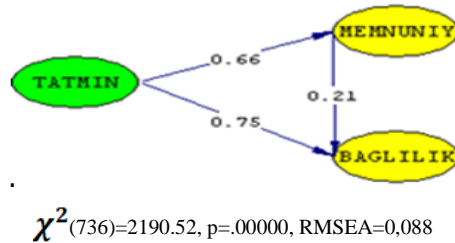
Tablo 8: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.088
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.082
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.088
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.081

Tablo 8 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2387,65/817=2.92$ olarak bulunan değer istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.81 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından Eğitimci liderlik boyutu üzerinde 0.53 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından Eğitimci liderlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunmuştur. “H_{4d}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından Eğitimci liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2223,51/817=2.72$ olarak bulunan değer istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.81 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından İlişki odaklı liderlik boyutu üzerinde 0.53 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından İlişki odaklı liderlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunmuştur. “H_{4e}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından İlişki Odaklı liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 5: İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkide Liderlik Davranışlarından Liderlik Davranışından Genel Memnuniyet Boyutunun Aracılık Rolü



Tablo 9: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.088
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.94
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.080

Tablo 9 incelendiğinde yapılan uyum analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin yüksek düzeyli ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu model için $2190,52/736=2.97$ olarak bulunan değer istatistiksel anlamda ilişkili olduğu sonucuna gelmektedir. İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde 0.75 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. İş tatmin düzeylerinin, liderlik davranışlarından liderlik davranışından genel memnuniyet boyutu üzerinde 0.66 katsayısı ile pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderlik davranışlarından liderlik davranışından genel memnuniyet boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi, iş tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunmuştur. “H_{4f}: İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik davranışlarından liderlik davranışından genel memnuniyet boyutunun aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Günümüzde ekonomik ve teknolojik anlamda yaşanan gelişmelerin etkisiyle birlikte, örgütlerin etkinliklerini sürdürebilmeleri noktasında insan kayağının önemi dikkat çekmektedir. Bu noktada iş görenin, örgüte olan değeri ve katkısı yadsınamaz büyüklükte olup kurumdaki devamlılığını sürdürebilmeleri konusunda etkili olan pek çok bireysel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri iş görenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin örgütteki etkinliği üzerindeki etkisidir. İş görenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi liderin tutum ve davranışlarıdır. Liderlik tarzları işletmelerde çalışanların motivasyon, performans, iş tatminleri ve kurumsal sadakatleri üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Liderler, liderlik davranışlarını ne kadar çeşitli ve ustalıkla sergiler ise o ölçüde iyi sonuçlar elde edeceklerdir.

Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve liderlik davranışı boyutlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde aracılık etkisi test edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde liderlik tarzlarının aracılık etkisine yönelik yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara varılmış olup bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ulusal alan yazında yapılan iki farklı çalışma vardır ve bu çalışmada dönüşümcü liderlik, etik liderlik türlerinin aracılık etkileri incelenmiştir. Akça (2012), İSO işletmelerinde yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki aracılık etkisine bakılmış ve kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yeşiltepe (2020), bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracı rolü incelenmiş ve sonuç olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde, örgütsel stresin etkisinde, etik liderliğin aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular yapılan bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmalardan farklı olarak vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik türlerinin aracı etkisine bakılmış ve her bir liderlik tarzının aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık kavramlarının hem yabancı yazında hem de ülkemizde pek çok sektör de araştırma konusu olduğu ve mevcut çalışmaların genellikle birkaç boyut üzerinden yoğunlaştığı görülmektedir. Tüm değişkenlerin ve alt boyutlarının bir arada ve liderlik tarzlarının aracılık etkisinin değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan alışma ele alınan boyutlar çerçevesinde literatürde yer alan çalışmalar ile kısmi olarak benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Mevcut çalışmaların sektörel olarak tek bir işletmeye yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan çalışmanın diğer çalışmalardan bir diğer farkı İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan otomotiv, tekstil, matbaa, mimarlık, mobilya, tıbbi malzeme, plastik, ambalaj, gıda gibi pek çok alanda faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu çalışmada amaçlanan, yoğun emek ağırlıklı çalışan iş görenin bulunduğu bir sanayi bölgesinde sektör farkı gözetmeksizin iş görenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde, liderlik tarzlarının aracılık etkisini ölçmektir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcı liderlik tarzının hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, karar alma sürecinde personelin görüşlerine önem veren, destekleyici, onları güdüleyen personeli ast ve üstleri ile aynı konumda hissettiren onların işletmeye bağlanmalarını sağlayan bir liderlik davranışı boyutu olması gösterilebilir. Genel olarak ele almış olunan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bir tablo çizmekte olup liderlik düzeyleri artarken örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla işgörenin beklentileri ile işin koşullarının birbirini karşılaması halinde verimliliğin artacağı, personel devir hızında düşüş, sunulan hizmetin kalitesi ve etkinliğinde artış, örgütün büyüme hızı, imajı ve neticesinde de kurumun varlığını uzun seneler sürdüremesi üzerinde etkili olacağı düşünülerek incelemeye değer görülmüştür.

Liderler, liderlik tarzlarını ne kadar çeşitli ve ustalıkla sergiler ise o ölçüde başarılı sonuçlar elde edeceklerdir. Çalışmada iş tatminine en düşük etki eden liderlik tarzının otokratik liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları yazında yer alan çalışmalar ışığında değerlendirildiğinde otokratik liderlik davranışının yapılan işe yönelik diğer liderlik davranışlarının ise işgörene yönelik liderlik davranışları olmasından kaynaklı olarak düşük düzeyli negatif etki arz etmektedir. Genel olarak otokratik lider personelini idareye dâhil etmeyen, örgüt hedefleri, planları ve politikaları

oluştururken personelin fikirlerini hiçbir zaman göz önünde bulundurmadan tüm yetkiyi tekelinde bulduran liderdir. Bu liderlik tarzının da doğru zamanda uygulandığında avantajları elbette vardır; özellikle kriz anlarında, acil durumlarda yetkiyi ve karar verme gücünü tek elde bulundurduğu her şeyi ve tüm süreci kontrol ettiği için hızlı ve etkili bir şekilde sonuca varabilir. Ancak yine de iş görenler tarafından çok fazla benimsenen bir liderlik tarzı değildir.

İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide liderlik tarzlarının aracılık rolünü inceleyen çalışmamız kapsamında, liderlik davranışlarının aracılık etkisinin olduğu ve alt boyutlarına göre etki derecesinin değiştiği, aracılık etkisinin en yüksek olduğu liderlik tarzının ilişki odaklı liderlik tarzı olduğu en düşük ve negatif yönlü aracılık etkisine sahip liderlik tarzının ise otokratik liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan anlaşılan odur ki çalışan odaklı, onların fikirlerine ve gereksinimlerine önem veren, onları desteleyen liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde aracılık etkisi yüksektir. Bu bağlamda örgüt içinde etkin liderlik tarzlarının belirlenerek bu yönde davranışlar geliştirilmesinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırmak adına alınabilecek başlıca önlemlerden biri olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulara ve uygulamalara dair tavsiyeler; günümüzde yöneticilerin liderlik davranışlarının, iş görenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin arttığı görülmektedir. İşgörenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilere sahip olan nedenlerin tespit edilerek düzenleyici tedbirler alınması, hem örgütün hem iş görenin ihtiyaçlarının neler olduğunu bilinmesi ve göz önünde bulundurulması, kurumun temel yapı taşı olan iş görenlerin verimliliğini ve etkinliğini artırarak örgütün devamlılığı, karlılığı ve performansı üzerinde olumlu etki yaratarak tüm organizasyona fayda sağlayacaktır. Liderlerin iş görene yönelik davranışları, kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak onların örgütün amaç ve değerlerine bağlanmalarını, kurumsal hedeflere ulaşma yönündeki çabalarını artıracaktır. Personele bağlı buldukları örgüt için değerli olduklarını hissettirmek, onları kurumda tutabilmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için uygulamalar geliştirmek, işten ayrılma niyeti, iş devir hızı ve devamsızlık oranlarını azaltacaktır. İş tatminleri ve kurumsal aidiyet duygularının artması neticesinde firma performansında, verimlilik, hizmet kalitesinde ve karında artış görülecektir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 24/02/2022 tarihli ve 2022/03nolu toplantısında 02 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde AKAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Istanbul Esenyurt University with the decision number 02 at the meeting dated 24/02/2022 and numbered 2022/03 of the relevant board. In case of detection of a contrary situation, AKAD Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Author Contributions Statement: 1st author's contribution rate is 50%, 2nd author's contribution rate is 50%.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors.

KAYNAKÇA

- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma* (Yayın No. 330092) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 1-24. <https://www.researchgate.net/publication/282914877>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>

- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yayın No. 331089) [Yayımlanmış Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (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. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Baysal, C. (2018). *Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranış ilişkisine yönelik akademisyenler üzerine bir inceleme* (Yayın No. 485744) [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan alguları, EDAŐ grup şirketleri örneği (orumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yayın No. 433872) [Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık alguları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yayın No. 331111) [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, İ., & Özdamar, K. (2016). The effect of different data structures, sample sizes on model fit measures. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 46(9), 7525-7533. <https://doi.org/10.1080/03610918.2016.1241409>
- Doğanay, A., & şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348. <https://doi.org/10.17828/yalovasosbil.289026>
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219. <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/130/146>
- Eren, M. ř. (2014). Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 303-327. https://isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article018.full.text.pdf
- Erol, G., & Köroğlu, F. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117437>
- Goleman, D. (2002). Liderlik tarzları sonuç alıcı liderlik. N. El Hüseyini (ev.), *Harvard Business Review "lideri lider yapan nedir?"*, Mess Yayınları.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algularının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/60>
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30134>

- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55533>
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi.
- Kent, T. W., Crotts, J. C., & Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229. <https://doi.org/10.1108/01437730110396366>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd. Edition). Guilford Press.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291-317. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30094>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Robbins, S. (2000). *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Rosenfeld, L. B., & Plax, T. G. (1975). Personality determinants of autocratic and democratic leadership. *Speech Monographs*, 42(3), 203-208. <https://doi.org/10.1080/03637757509375895>
- Sıgı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/455/457162.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sönmez, H. (2014). *Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayın No. 356536) [Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şama, E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256214>
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının, personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84673>
- Tokel, C. M. (2017). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 145-157. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/479902>
- Weiss, D. J. Dawis, R.V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project. https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf
- Yeşiltepe, M. B. (2020). *Örgütsel stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Etik liderliğin aracılık rolü* (Yayın No. 613335) [Yayınlanmış Doktora tezi, Başkent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108206>
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayınevi.