

GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Görev Odaklı Liderlik Tarzı, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama

Examining the Relationship Between Task-Oriented Leadership Style, Psychological Capital, Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application for SMEs

Merve KAPLAN^a Bülent DEMİRAG^{b*}

^a Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Gaziantep / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-5648-0902

^b Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Gaziantep / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-8718-1822

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 5 Ağustos 2023

Kabul tarihi: 14 Kasım 2023

Anahtar Kelimeler:

Görev odaklı liderlik tarzı,

Psikolojik sermaye,

İş tatmini,

Örgütsel bağlılık,

KOBİ.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: August 5, 2023

Accepted: November 14, 2023

Keywords:

Task-oriented leadership style,

Psychological capital,

Job satisfaction,

Organizational commitment,

SME.

ÖZ

Araştırma; görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde faaliyet gösteren kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen küçük ve orta ölçekli 425 işletme çalışanına anket çalışması uygulanmıştır. Bu kapsamda görev odaklı liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki "kısmi en küçük kareler" (PLS) ve "yapısal eşitlik modellemesi" (SEM) ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre görev odaklı liderlik tarzının psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve esneklik/dayanıklılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada görev odaklı liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu; örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu; psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu; iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

The study was achieved to estimate the intercourse amid task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment. In the research, a survey was applied to 425 employees of small and medium-sized businesses operating in Gaziantep and Şanlıurfa provinces, determined by convenience sampling method. In this context, the relationship between task-oriented leadership, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment was tested with "partial least squares" (PLS) and "structural equation modeling" (SEM). According to the results of the structural equation model, it was concluded that the task-oriented leadership style had a positive effect on psychological capital and sub-dimensions of psychological capital, namely self-efficacy, optimism, hope and resiliency. The research concluded that the task-oriented leadership style had a positive effect on job satisfaction. The study concluded that task-oriented leadership style had a positive effect on organizational commitment; had a positive effect on continuance, normative and affective commitment sub-dimensions of organizational commitment; psychological capital had a positive effect on job satisfaction. In addition, psychological capital had a positive effect on organizational commitment and had a positive effect on continuance, normative and affective commitment sub-dimensions of organizational commitment; job satisfaction had a positive effect on organizational commitment and had a positive effect on the continuance, normative and affective commitment sub-dimensions of organizational commitment.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: bdemirag07@gmail.com

EXTENDED ABSTRACT

Businesses have to have strong resources for reasons such as achieving their goals and gaining sustainable competitive advantage in a strong competitive perimeter. One by one for businesses to exploit their strengths efficaciously and efficiently, they need strong leaders and a leadership style suitable for the business structure. Businesses are also organizations that need tangible and intangible capital due to their activities. Psychological capital is a very important type of capital for a business and this research also focuses on the intercourse amid psychological capital and organizational variables. It is important in terms of literature to investigate psychological capital in enterprises and compare it with the preliminary research results. Nowadays, where the necessity for eligible workforce is increasing day by day, businesses can provide some gains by focusing on job satisfaction and organizational commitment. The study was also executed on account of having some appendages to the literature and practitioners with the results and suggestions it revealed by perusing the actions between set-ups unstables. Other words, the research focuses on perusing the actions between set-ups unstables sub SMEs.

The task-oriented leadership style reflects some efforts for the effective use of people, equipment and weldings of the set up on account of achieving the determined objectives and goals of the organization (Huynh and Hua, 2020: 586). Lizar et al. (2015) stated that positive psychological resources constitute the basic structure of psychological capital. Job satisfaction consists of positive or negative evaluations of an employee's job (Meier and Spector, 2015). Organizational commitment has become very important for businesses today, where the need for qualified workforce has increased. Meyer and Allen (1991) went beyond attitudinal and behavioral approaches to organizational commitment and created a model consisting of three forms.

The population of the research consists of workers of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) located in Gaziantep and Şanlıurfa. The collection of data in the study was executed withal the questionnaire practise. The surveys were agglomerated face-to-face amid April and June 2023. A summation of 425 prevailing replications were picked up.

In the study, it was concluded that the task-oriented leadership style had a positive effect on psychological capital and the sub-dimensions of psychological capital. Accordingly, it is believed that carrying out the assigned tasks in the workplace in accordance with the expectations and abilities of the workers, transferring the workplace procedures to the employees in a timely and complete manner, and focusing on efficiency in all management processes will be beneficial business practices for businesses. In the research, it was also concluded that the task-oriented leadership style had a positive effect on job satisfaction. In this context, managers are advised to not only tend to the elements of leadership style, but also to assign the expectations of the workers that impress job satisfaction and to take corrective measures for the factors that negatively affect the satisfaction. In the study, it was concluded that the task-oriented leadership style had a positive effect on organizational commitment and the sub-dimensions of organizational commitment. Leaders and managers taking into account the opinions and suggestions of employees regarding leadership styles, encouraging participation in decisions, etc. it is thought that practices can be beneficial in developing organizational commitment.

Psychological capital had a positive action on job satisfaction. It is prominent to tend to the psychological capital of the workers and to support their personal development. Implementing regular training programs in the workplace, developing new organizations to increase personal development opportunities, etc. will be useful strategies in order to strengthen psychological capital. In the study, it was also accomplished that psychological capital had a positive effect on organizational commitment and the sub-dimensions of organizational commitment. Accordingly, it will be possible for businesses to focus on psychological capital, thereby strengthening organizational commitment, especially in sectors where competition is intense and workforce quality is at the forefront. Finally, it was accomplished that job satisfaction had a positive effect on organizational commitment and the sub-dimensions of organizational commitment. In this context, it will be useful for leaders and managers to show a tendency towards satisfaction, to identify the factors that determine satisfaction and to eliminate the factors that create dissatisfaction.

As with many studies, this function also has limitations. The fact that the study is executed in the determined provinces and only with the determined mutables can be considered as an important limit for the study. It will be useful to examine future studies with different mutables in different geographies. It is clear that such an evaluation will not only contribute to future studies, but also provide practical implications for practitioners.

Giriş

İşletmeler güçlü rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek gibi gerekçelerle güçlü kaynaklara sahip olmak durumundadırlar. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında işletmelerin kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda işletmeler güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderler, aldıkları ve alacakları kararlarla işletmelerin geleceğinin belirlenmesinde öneme sahiptirler. Liderler, sahip oldukları liderlik özelliklerini işletmenin ihtiyaç duyduğu bir yönetim anlayışına dönüştürebilirlerse işletmelere önemli kazanımlar sağlayacaklardır. Bu doğrultuda işletmeler için liderlerin sahip olduğu özellikler kadar liderlik etme tarzları da önemlidir. Literatürde, liderlik ve liderlik tarzlarının ele alındığı çalışmalara rastlanılmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990; Dahlstrom, 2013; Saeed vd., 2014; Gandolfi ve Stone, 2018). Bu çalışmalar içerisinde görev odaklı liderliğe yönelik değerlendirmeler yer almaktadır (Cohen vd., 2004; Sahertian ve Soetjipto, 2011). Bu çalışmaların artırılması ve mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmasının literatüre ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çalışmada, görev odaklı liderlik tarzına ilişkin değerlendirmeler yapılarak uygulayıcılara kapsamlı bilgiler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

İşletmeler, faaliyetleri gereği farklı sermaye türlerine ihtiyaç duyan organizasyonlardır. İşletmelerin başarısı açısından maddi sermaye kadar maddi olmayan sermaye türlerinin varlığı da büyük önem taşımaktadır. İşletmeler sahip oldukları sermaye türlerini iyi yönetebilirlerse, önemli kazanımlar elde edebilirler. Psikolojik sermaye bir işletme için diğer sermaye türleri kadar öneme sahip olan bir sermaye türüdür. Literatürde farklı sermaye türlerinin ele alındığı araştırmalar yer almaktadır (Pena, 2002; Robson vd., 2012; Berge vd., 2015). Psikolojik sermaye de işletme araştırmaları içerisinde incelenen bir sermaye türü olarak ele alınmaktadır (Peterson vd., 2011; Lizar vd., 2015; Baluku vd., 2016). Bu araştırmaların farklı sektörlerde artırılmasının ve mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırma yapılmasının literatüre ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, psikolojik sermayenin örgütsel değişkenlerle olan ilişkisine odaklanılarak uygulayıcılara katkı sunulmaya çalışılmaktadır.

İşletmeler güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakipleriyle mücadele etmek adına sahip oldukları insan kaynaklarını etkin şekilde yönetmek durumundadırlar. İşletmeler için örgütüne bağlı ve işinden tatmin yaşayan çalışanların varlığı bu kapsamda oldukça önemlidir. Taheri vd. (2020), iş tatmininin zihinsel bir niteliği yansıttığını ve çalışanlar arasında farklılık gösterebileceğini ifade etmektedir. Culibrk vd. (2018) ise iş tatmini ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye dikkat çekmekte ve çalışanların örgütsel davranışlarının büyük oranda tatmine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde iş tatminine daha fazla odaklanılması büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, işletme içerisinde örgütsel bağlılığa yönelik araştırmaların artırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Nitelikli işgücü ihtiyacının her geçen gün arttığı günümüzde işletmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa odaklanarak çalışanlarının işletmeleriyle olan ilişkilerinin sürekliliğini etkileyecek unsurlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler.

Araştırma, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki etkilerin incelenmesine odaklanmaktadır. Bu değişkenler arasındaki etkilerin incelenmesinin işletmeler için yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağına inanılmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bölümü KOBİ’lerden oluşmakta ve bu ölçekli işletmelerde çok sayıda çalışan yer almaktadır. Bununla birlikte bu işletmelerin sayısı her geçen gün arttığından araştırmanın KOBİ’lerde gerçekleştirilmesinin ayrı bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında, KOBİ'lerin yönetim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olacak birtakım sonuç ve öneriler ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Görev Odaklı Liderlik Tarzı

Görev odaklı liderlik, liderlerin takipçilerini ve kendi rollerini tanımlama ve organize etme derecesini ifade etmektedir. Bu liderlik tarzı, performansı, amaç ve rol beklentilerini ve kısıtlamaları tanımlamaya yöneliktir (Fleishman, 1973; Ju vd., 2019, s. 83). Görev odaklı bir lider, çalışanların amaçlarını netleştirir ve görev süreçlerini yönetir. Bununla birlikte her grup üyesi için belirlenmiş görevleri koordine eder, yönetir ve değerlendirme kriterleri hakkında grup üyelerini bilgilendirir (Taberero vd., 2009, s. 1396). Görev odaklı liderlikte, liderler, göreve ilişkin davranışlar sergilerler. Ayrıca liderler; planlama, zamanlama ve koordinasyona odaklanırlar. Yöneticiler ise çalışanlara yaptıkları işlere teknik destek sağlarlar (Yukl, 2010; Fayyaz vd., 2014). Görev odaklı liderlik esasında fonksiyonları itibariyle baskıya dayalı davranışlar içermektedir. Liderler, çalışanları sıkı çalışmaya zorlarlar. Belirlenen kalite standartlarını korumak adına çalışmaları kayıt altına alır ve performanslarına yönelik değerlendirmeler yaparlar. Ayrıca görevin zaman sınırını belirler ve çalışanlara her fırsatta zamanın önemini vurgularlar (Casimir ve Ngee Keith Ng, 2010, s. 502). Bununla birlikte liderler, çalışanlara yüksek ancak ulaşılabilir hedefler sunar, motive eder ve belirlenen hedeflere ulaşmaları adına her türlü desteği sağlamaya çalışırlar. Ayrıca, çalışanların başarması gereken konuları ve bunları nasıl başaracaklarını açıkça ifade ettiklerinden riski önemli ölçüde azaltırlar. Böylelikle çalışanlar, görevle ilgili olası olumsuz duyguları (örneğin endişe, kaygı) daha kolay yönetebilirler. Diğer ifadeyle çalışanlar, görev odaklı bir lideri takip ettiklerinde işlerini yapamama endişesi duymazlar zira liderlerinden gerekli tüm desteği görürler (Breevaart ve de Vries, 2021, s. 256). Bazen görev odaklı liderlerin aldıkları kararlar çalışanları olumsuz etkileyebilir. Zira görev odaklı liderlik tarzı, liderlerin hedeflere ulaşmasına ve ihtiyaçlarını karşılmasına yardımcı olan bir liderlik tarzıdır. Bu noktada lider, otoriter bir şekilde hareket eder ve çalışanlar da liderin beklentilerinin farkındadırlar. Ayrıca lider, iş süreçleri hakkında çalışanlara gerekli açıklamaları yapar. Bilgilendirilme, çalışanlar için bir beklentiye yansıtılabilir dolayısıyla çalışanlar da kararlara katılım göstermek isteyebilirler. Ancak bazı özel talimatlar yönetici tarafından verildiğinde ve böylesi özel talimatlar karşısında yahut alınan genel kararlarda çalışan katılımı gerçekleşmezse bu durum memnuniyetsizliğe nihayetinde de verilen görevlere yönelik bağlılığın zayıflamasına neden olabilir (Jamaludin vd., 2015, s. 24).

Psikolojik Sermaye

Lizar vd. (2015), pozitif psikolojik kaynakların psikolojik sermayenin temel yapısını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik sermaye; yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Luthans vd., 2011). Psikolojik sermaye kavramı üzerine çok sayıda araştırma yapan Luthans ve arkadaşları psikolojik sermayeyi, çok boyutlu bir yapıyla açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre “*güçlük gerektiren vazifelerde başarı adına icap eden gayreti göstermek ve üstlenmek için güvene (yeterlilik/öz-yeterlilik) sahip olmak; her zaman başarılı olmak konusunda olumlu bir atıfta bulunmak (iyimserlik); hedeflere ulaşmak için azmetmek ve ihtiyaç duyulduğunda muvaffakiyet için hedeflere (umuta) ulaştıran yöntemleri tekrar yönlendirmek; sorunlar ve güçlükler karşısında, başarmak için dimdik durmak ve geriye sıçramak ve hatta daha ilerisine ulaşmak (dayanıklılık)*” olarak ifade edilmiştir (Luthans vd., 2006a, s. 388; Luthans vd., 2006b, s. 26; Luthans vd., 2011, s. 335; Luthans vd., 2015; Luthans ve Youssef-Morgan, 2017). Novitasari vd. (2020), Luthans ve arkadaşlarının psikolojik sermayeye yönelik belirledikleri boyutlar için örnekler kullanmışlardır. Buna göre, bir çalışanın anlık ya da uzun vadeli bir problemi çözmek

konusunda kendisini emin hissetmesi (öz-yeterlilik); her sorunda bir çıkış yolu olduğuna inanması (ümit); her işte zor problemleri çözebilmesi (dayanıklılık) ve işle ilgili sorunlara pozitif bakması (iyimserlik) şeklinde örneklerle ifade edilmiştir. Psikolojik sermaye, insan motivasyonu, bilişsel yöntem, başarı için gayret gösterme ve işyeri performansı açısından kritik bir önem taşımaktadır (Peterson vd., 2011, s. 429). Bandura (1977); öz-yeterliliğin, üstlenilen görevler karşısında bireyin üst düzey performans üreteceğine ilişkin genel inancını yansıttığını belirtmektedir (akt. Hmieleski ve Carr, 2008). Umut, bireyin belirlenen hedeflere ulaşmak adına yöntemler belirlemesi ve bu yöntemleri uygulama konusunda kendisini motive etme yeteneğini yansıtmaktadır (Fang vd., 2020). İyimserlik, bireylerin olumsuz olaylardan kaçınma yoluyla kararlılıklarını motive etmelerini ve böylece zorluklarla daha kolay başa çıkabilmelerini ifade etmektedir (Nolzen, 2018, s. 245). Son olarak dayanıklılık ise bireyin karmaşık ve zorlu durumlara başa çıkmasına ilişkin kapasitesini yansıtmaktadır (Huynh ve Hua, 2020, s. 587).

İş Tatmini

İş tatmini, zihinsel bir niteliği yansıttığından, çalışanlar arasında farklılık gösterebilmektedir (Taheri vd., 2020). İş tatmini, bir çalışanın işine ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Meier ve Spector, 2015). Bir tanımlamada kavram “*bir çalışanın yapmış olduğu işten istekleri ile işin kendisine sunduklarına yönelik algılanan ilişkinin bir işlevi*” olarak ifade edilmektedir (Locke, 1969; Lund, 2003, s. 222). Örgüt içerisinde bir çalışanın davranışlarının temel belirleyicisi, iş motivasyonudur. İş tatmini, iş motivasyonunun önemli bir unsuru olduğundan çalışanların örgüt içerisindeki eylemleri önemli oranda tatmine bağlıdır (Culibrk vd., 2018). İş tatmini büyük oranda, iş gereksinimlerinin çalışanların istek ve beklentilerine uygun olduğu durumlarda oluşmaktadır. Belirli iş faktörleri, bireysel özellikler ve işyeri dışındaki grup ilişkilerine yönelik çalışanların sahip oldukları özel tutumlar zamanla işe ilişkin genel tutumlara dönüşmektedir. Genel tutumlar olumlu ise zamanla iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Mishra, 2013, s. 45). İş tatmininin takibi oldukça önemlidir ve işinden tatmin olmayan bir çalışan, büyük oranda işine karşı olumsuz tutumlara sahip olacaktır. Tam tersi, tatmin olmuş bir çalışan ise daha iyi performans adına örgüt içerisinde hoş bir atmosfer yaratmak için mücadele edecektir (Pushpakumari, 2008, s. 89-90). İşinden tatmin olmayan çalışanlar genellikle iş değiştirmeye eğilimli olacaklardır (Eslami ve Gharakhani, 2012, s. 87). İş tatmini yüksek çalışanlar ise çoğunlukla mutludurlar ve işlerini severek yaparlar. Böyle çalışanlar, özel zamanlarını dahi işleri için ayırmaktan geri durmazlar ve ayrıca yaratıcı ve kararlıdırlar. İşlerini gerçekleştirmede karşılaşılabilecekleri her türlü engeli aşmanın bir yolunu arayarak meslektaşlarına ve üstlerine yardımcı olurlar (Bakotic, 2016, s. 119).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte yönelik ilgisinin gücünü yansıtmaktadır. Buna göre bağlılık; “*organizasyonun hedef ve değerlerine ilişkin güçlü inanç ve kabul*”, “*örgüt için ciddi şekilde gayret etme istekliliği*” ve “*örgüt mensupluğunu devam ettirmek için duyulan güçlü arzu*” olmak üzere üç faktörle karakterize edilmektedir (Porter vd., 1974). Gouldner (1960, s. 468) çalışanların örgütün tamamına değil, örneğin örgütün sahip olduğu değerlere bağlılık yaşayabileceğine dikkat çekmektedir. Buna göre bir kuruluşun belirli değerlerine yönelik bağlılık, bir bütün olarak örgütsel bağlılıktan farklı düşünülmelidir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal yaklaşımların ötesine geçerek üç formdan oluşan bir model sunmuşlardır. Araştırmacılar, bağlılığın isteği (duygusal bağlılık); gerekliliği (devam bağlılığı) ve zorunluluğu (normatif bağlılık) yansıtan (en az) üç bölünebilir bileşenden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve sonraki birçok araştırmada da yararlanılan model, bu üç bağlılık formunun birlikte değerlendirildiği durumlarda iş görenin organizasyonuyla olan ilişkisini anlamının mümkün olacağını savunmaktadır. Araştırmacılar, çalışanların üç bağlılık formunu

değişen derecelerde deneyimleyebileceklerini savunmuşlardır. Diğer bir ifadeyle her bağlılık formu farklı deneyimlerin sonucu olarak gelişmekte ve iş başındaki davranış için farklı çıkarımlara sahip olmaktadır (Meyer vd., 1993, s. 539). Örgütüne yönelik duygusal bağlılık yaşayan bir çalışan her koşulda örgütüyle ilgili olumlu düşünce ve reaksiyonlara sahiptir. Devam bağlılığında çalışan, işten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri ya da alternatiflerin eksikliğini göz önünde bulundurarak örgütünde kalmaya devam eder. Normatif bağlılık ise çalışanların örgütlerine yönelik algılarını, çalışanların sadakatini, işine ve örgütüne olan bağlılığını ifade etmektedir (Abid Alvi vd. 2014, s. 31).

Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Modeli

Görev Odaklı Liderlik Tarzı ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Literatürde farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye üzerindeki etkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Kim vd. (2020); otantik liderliğin, atletlerin psikolojik sermaye seviyelerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Huynh ve Hua (2020), Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde 800 çalışan üzerinden gerçekleştirdikleri araştırmada görev odaklı liderlik tarzının, psikolojik sermayenin sadece öz-yeterlilik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu buna karşılık iyimserlik, umut ve çalışanların dayanıklılığı üzerindeki etkisine ilişkin istatistiksel bir kanıt bulunamadığını ifade etmişlerdir. Li (2019), liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayelerini ve işe adanmışlıklarını pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sermayesi ve işe adanmışlıkları üzerinde, etkileşimci liderliğe kıyasla daha güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermayenin çalışanların işe bağlılıklarını olumlu bir şekilde öngördüğü ve çalışanların psikolojik sermayelerinin, liderlik tarzlarının işe bağlılıkları üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Li vd. (2018), Çin'in Henan eyaletinde gerçekleştirdikleri araştırmada ulaştıkları sonuçlar arasında, liderlik tarzlarının (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı) çalışanların psikolojik, sermayelerini ve işe adanmışlıklarını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların psikolojik sermayesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların öz yeterliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların iyimserliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların umudu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1d}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların esnekliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Görev Odaklı Liderlik Tarzı ve İş Tatmini ilişkisi

Shahmohammadi (2015), yönetim tarzı ile insan ilişkileri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları kapsamlı olmakla birlikte ulaşılan sonuçlar arasında, görev odaklı yönetim tarzı ile insan ilişkileri ve yöneticilerin iş tatmini arasında, ilişki odaklı yönetim tarzı ile insan ilişkileri ve yöneticilerin iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada görev odaklı yönetim tarzı ile insan ilişkileri ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Havig vd. (2011), iş tatmini ile görev ve ilişki odaklı liderlik tarzları arasında anlamlı ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Rad ve Yarmohammadian (2006), yöneticilerin baskın liderlik tarzının katılımcı liderlik olduğu bir örgütte, liderliğin iş tatmini ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada yöneticilerin, örgüt kültürüne ve

çalışanların örgütsel olgunluk düzeyine göre en iyi liderlik tarzını seçmelerinin büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Görev odaklı liderlik tarzı, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Görev Odaklı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi

Huynh ve Hua (2020), Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada görev odaklı liderlik tarzının, devam ve normatif bağlılık üzerinde farklı anlamlılık seviyelerinde pozitif etkiye sahip olduğu ancak duygusal bağlılık üzerinde kesin bir etkisinin olduğuna dair kanıt elde edilemediği ifade edilmiştir. Hong vd. (2016), 452 ABD ve Kore çalışanından topladıkları verilerle, iki ülke arasında karşılaştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, insan odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin ABD çalışanları arasında daha güçlü olduğunu göstermiştir. Araştırmada görev odaklı liderliğin, ABD'de duygusal bağlılıkla negatif ilişkili olduğu ve Kore'de ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Khaliq vd. (2016), katılımcı ve destekleyici liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu bir etkisinin olduğunu ancak yönlendirici liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), katılımcı liderlik tarzının baskın olduğu belirtilen bir örgütte gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları arasında yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada liderlik davranışlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu ancak devam bağlılığı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonuçları paylaşılmıştır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Görev odaklı liderlik tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Görev odaklı liderlik tarzı, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini ilişkisi

Huynh ve Hua (2020), psikolojik sermayenin, Vietnam'ın küçük ve orta ölçekli işletme çalışanlarının iş tatmin seviyeleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Salam (2017), iş tatmini ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Badran ve Youssef-Morgan (2015); umut, yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliğin, bireysel olarak ve daha yüksek düzeydeki çok boyutlu yapı olan psikolojik sermayeye entegre edildiğinde, Mısırlı çalışanların iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Jung ve Yoon (2015) ise gerçekleştirdikleri araştırmada ulaştıkları sonuçlar arasında, psikolojik sermaye boyutlarından umut ve iyimserliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Abbas vd. (2014), araştırma sonuçları arasında psikolojik sermayenin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Psikolojik sermaye, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi

Huynh ve Hua (2020), Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletme çalışanlarının psikolojik sermayelerinin örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Araştırma sonuçları, psikolojik sermayenin devam, normatif ve duygusal bağlılığı pozitif etkilediğini göstermiştir. Kim vd. (2015), araştırmalarında ulaştığı sonuçlar arasında, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Hoveida vd. (2013), umut ve öz-yeterlilik/öz güven değişkenlerinin duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Etebarian vd. (2012), araştırma sonuçları arasında örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye boyutlarından sadece umudun pozitif ilişkili olduğunu öte yandan örgütsel bağlılığın dayanıklılık ile ters yönde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₅: Psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{5a}: Psikolojik sermaye, çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{5b}: Psikolojik sermaye, çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{5c}: Psikolojik sermaye, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi

Ismail ve Razak (2016), içsel ve dışsal tatminin örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Nath Gangai ve Agrawal (2015), devam ve normatif bağlılığın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Srivastava (2013) araştırmasının sonuçları, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte araştırmada, güven ve kontrol odağının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu ifade edilmiştir. Azeem (2010), hizmet sektöründe yer alan 128 çalışan üzerinden gerçekleştirdikleri araştırmada iş tatmini, demografik faktörler ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.

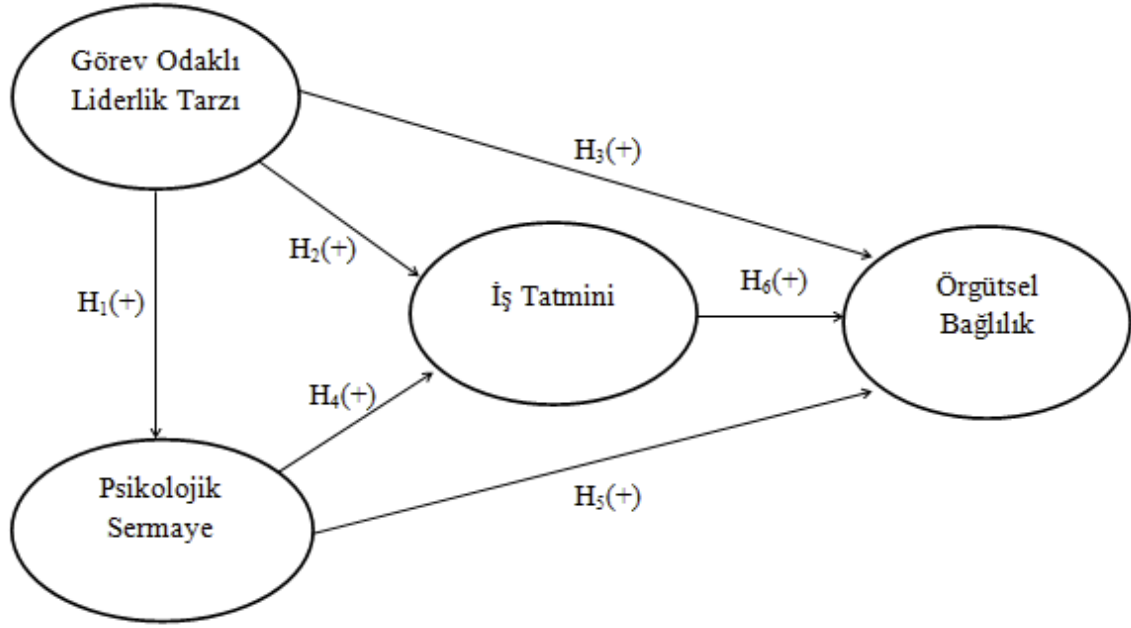
Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{6a}: İş tatmini, çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{6b}: İş tatmini, çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{6c}: İş tatmini, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma modeli

Yöntem

Araştırma; görev odaklı liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileri incelemek için gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Gaziantep ve Şanlıurfa’da yer alan 425 KOBİ çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu’ndan 05.05.2023 tarih ve 329708 sayılı karar ile etik uygunluk onayı alınmıştır.

Örnekleme

Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreninin geniş olması, verilerin daha çabuk elde edilmesinin (Malhotra, 2004) ve evrenin tümüne ulaşılmasının birçok anlamda olanaksız olması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Anketler, yüz yüze olarak 2023 yılının nisan ve haziran ayları arasında toplanmıştır. Toplamda 425 geçerli yanıt alınmıştır.

Ölçekler

Anket formu, demografik özellikler ve modelde yer alan ifadelerden oluşturulmuştur. Tablo 1’de araştırma değişkenleri ve ifadeler yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenler ve İfadeler

Değişkenler	Boyutlar	İfadeler	Kaynakça
Görev Odaklı Liderlik	Tek boyut	Yöneticim, işleri gruplara veya bireylere atama yapar. Yöneticim, rol beklentilerini ve görev hedeflerini netleştirir. Yöneticim, birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder. Yöneticim kuralları, politikaları ve standart işletme süreçlerini açıklar. Yöneticim kısa vadeli operasyonları planlar. Yöneticim verimliliği artırmak için iş etkinliklerini organize eder.	Ozsahin vd. (2011)

Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik	Uzun vadeli bir probleme çözüm getirmek için yaptığım analizlerde kendime güveniyorum. Üst yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı sunma konusunda kendime güveniyorum. Şirket dışındaki insanlarla iletişime geçme konusunda kendime güveniyorum. Bir grup meslektaşla bilgi sunma konusunda kendime güveniyorum.	Nguyen ve Nguyen (2012)
	İyimserlik	Belirsiz zamanlarda, genellikle en iyisini beklerim. Her zaman işlerin yolunda gitmesini beklerim. Genel olarak, başıma kötü şeylerden daha çok iyi şeyler gelmesini beklerim.	
	Umut	Şu anda, enerjik bir şekilde hedeflerimin peşinden gidiyorum. Şu anda karşı karşıya olduğum herhangi bir sorunu aşmanın birçok yolu var. Mevcut hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	
	Esneklik/Dayanıklılık	Bir şeylerin çabucak üstesinden gelirim ve irkilmekten kurtulurum Meslektaşlarıma karşı cömertim. Birisine olan öfkemi oldukça çabuk yenerim.	
İş Tatmini	Tek Boyut	Bu organizasyonun bir parçası olduğum için çok mutluyum. Bu organizasyonun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum. İşyerinde fikirlerime saygı duyulduğunu görüyorum. Maaş durumumdan memnunum Genel olarak işimden memnunum.	Wang vd. (2018)
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum. Bu organizasyonun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum. Organizasyonuma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum. Kendimi bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissediyorum. Çalıştığım organizasyonda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum. Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı var.	Bonds (2017)
	Devam Bağlılığı	Şu anda organizasyonda kalmam arzum olduğu kadar bir zorunluluk meselesidir. İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu. Organizasyonumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olur. Bu organizasyondan ayrılmayı dikkate almak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. Bu organizasyona kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. Bu organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	
	Normatif Bağlılık	Mevcut işverenimde kalma zorunluluğu hissetmiyorum. Benim yararına olsa bile şu anda organizasyonumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	

Çalıştığım organizasyondan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.

Bu organizasyon benim sadakatimi hak ediyor.

İçinde bulunduğum organizasyondaki insanlara karşı bir yükümlülük duygum olduğu için çalıştığım organizasyonu şu anda bırakmazdım.

Organizasyonuma çok şey borçluyum.

Beşli Likert ölçek tipinin kullanıldığı ölçek ifadeleri “kesinlikle katılmıyorum” (1), “kesinlikle katılıyorum” (5) aralığında katılımcılara yöneltilmiştir.

Bulgular

Demografik Bulgular

Tablo 2’de katılımcılara ait demografik özellikler sunulmuştur.

Tablo 2: Demografik dağılım

Katılımcı Özellikleri	n	%
Yaş Aralığı	18-24	25,2
	25-34	29,9
	35-44	25,9
	45-54	19,1
Cinsiyet	Erkek	58,1
	Kadın	41,9
Medeni Durum	Evli	72,9
	Bekâr	27,1
Eğitim	İlköğretim	1,9
	Lise	51,1
	Ön lisans	36,2
	Lisans	7,5
	Lisansüstü	3,1
Gelir Algısı	Çok düşük	35,8
	Düşük	52,2
	Orta	11,5
	Yüksek	0,5

Katılımcılara ait demografik verilerin incelenmesi sonucunda 425 kişiden elde edilen sonuçlar neticesinde yaş aralığının %29,9’unun (127) 25-34 arasında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri dikkate alındığında; %58,1’i erkek, %41,9’u kadındır. Medeni duruma bakıldığında ise katılımcıların %72,9’u evlidir. Bireylerin %51,1’i (n: 218) lise düzeyinde eğitime sahiptir. Ayrıca katılımcıların %52,2’si (n: 222) düşük gelirli olduğunu ifade etmiştir.

Veri Analizi

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kısaca bir soru listesi olarak da isimlendirilen anket, sosyal bilimler alanında veri toplamak için sık kullanılan bir tekniktir (Büyüköztürk, 2005). “Kısmi en küçük kareler” (PLS) ve “Yapısal Eşitlik Modellemesi” (SEM), görev odaklı liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında önerilen teorik hipotezlerin incelenmesi için yürütülmüştür. PLS-SEM, diğer istatistiksel yöntemlere (CB-SEM) kıyasla boyut başına çok sayıda reflektif madde tutabilmektedir (Çavuşoğlu, 2021a). Toplanan verileri değerlendirmek için Leguina (2015)’nin iki aşamalı yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemde, ölçüm modeli (dış model olarak adlandırılır) güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilir ve ardından yapısal model (iç model olarak adlandırılır) gerekçelendirilmiş önerilen hipotezleri desteklemek veya reddetmek için test edilir. PLS-SEM’de dış modeli test etmek için Hair vd. (2014) tarafından önerilen

“standartlaştırılmış faktör yükü” (>0.7), “bileşik güvenilirlik, CR” (>0.7), “ortalama açıklanan varyans, AVE” ($>0,5$), “Normlaştırılmış Uyum İndeksi, NFI” ($>0,9$), “Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü, SRMR” ($<0,08$) değerleri hesaplanmıştır.

Ölçüm Modeli Sonuçları

Dış ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için çeşitli sınır eşikleri takip edilmiştir (Bkz. Tablo 3). Bu ölçütler arasında bileşik güvenilirlik (CR), Cronbach alfa, rho_A, ayırım ve yapı geçerliliği yer almaktadır. Tablo 3'teki bulgular doğrultusunda, Cronbach's alpha, CR ve tüm gizil boyutlar için AVE değerleri önerilen sınır seviyesini aşmış ve ölçek maddelerinin uygun iç güvenilirliğe ve yapı geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 3: Güvenirlik ve Geçerlik

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	CA	rho_A	CR	AVE
Görev Odaklı Liderlik	Liderlik 1 Liderlik 2 Liderlik 3 Liderlik 4 Liderlik 5 Liderlik 6	0.912 0.920 0.854 0.909 0.851 0.895	0.948	0.950	0.958	0.793
PS-Öz Yeterlilik	Yeterlilik 1 Yeterlilik 2 Yeterlilik 3 Yeterlilik 4	0.937 0.975 0.936 0.975	0.968	0.968	0.977	0.914
PS-İyimserlik	İyimser 1 İyimser 2 İyimser 3	0.943 0.953 0.942	0.941	0.941	0.962	0.895
PS-Umut	Umut 1 Umut 2 Umut 3	0.936 0.958 0.934	0.938	0.938	0.960	0.889
PS-Esneklik	Esnek 1 Esnek 2 Esnek 3	0.946 0.954 0.925	0.936	0.938	0.959	0.887
İş Tatmini	Tatmin 1 Tatmin 2 Tatmin 3 Tatmin 4 Tatmin 5	0.919 0.913 0.912 0.919 0.912	0.951	0.952	0.962	0.837
ÖB-Duygusal Bağlılık	Duygusal 1 Duygusal 2 Duygusal 3 Duygusal 4 Duygusal 5 Duygusal 6	0.936 0.942 0.934 0.939 0.943 0.934	0.973	0.973	0.978	0.880
ÖB-Devam Bağlılığı	Devam 1 Devam 2	0.917 0.948	0.967	0.967	0.973	0.859

	Devam 3	0.914							
	Devam 4	0.918							
	Devam 5	0.948							
	Devam 6	0.915							
ÖB-Normatif			0.948	0.948	0.962	0.865			
Bağlılık	Normatif 1	0.940							
	Normatif 2	0.920							
	Normatif 3	0.917							
	Normatif 4	0.942							
	Normatif 5	0.931							
	Normatif 6	0.914							

PS: Psikolojik Sermaye, ÖB: Örgütsel Bağlılık

Ayrıca, tüm “Standartlaştırılmış Faktör Yükleri” 0.70 değerini aşarak (Kaiser, 1974) ölçek güvenilirliğinin yeterliliğini destekleyen daha fazla kanıt toplanmıştır. Çalışmada ayırım geçerliliği iki ölçüt ile hesaplanmıştır: (1) “Fornell-Larcker ölçütü” ve (2) “Heterotrait-Monotrait” (HTMT).

Tablo 4: Ayırım geçerliliği sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fornell-Larcker									
Kriteri									
Liderlik	.891								
PS-Ö	.624	.956							
PS-İ	.660	.624	.946						
PS-U	.743	.660	.716	.943					
PS-E	.545	.572	.590	.577	.942				
İş Tatmini	.736	.651	.697	.780	.566	.915			
ÖB-Duygusal	.669	.612	.671	.689	.511	.710	.938		
ÖB-Devam	.662	.569	.613	.711	.496	.747	.667	.927	
ÖB-Normatif	.697	.594	.656	.740	.522	.780	.679	.708	.930
HTMT Kriteri									
Liderlik									
PS-Ö	.651								
PS-İ	.685	.648							
PS-U	.788	.694	.752						
PS-E	.559	.599	.610	.598					
İş Tatmini	.773	.689	.734	.825	.593				
ÖB-Duygusal	.716	.656	.726	.745	.551	.767			
ÖB-Devam	.707	.608	.661	.770	.529	.800	.726		
ÖB-Normatif	.734	.619	.688	.780	.541	.833	.721	.760	

Notlar: Bold değerler, çıkarılan ortalama varyansın karekökünü (\sqrt{AVE}) temsil eder.

Chi-Square: 16087.181; SRMR: 0.050; NFI: 0.567

Liderlik: Görev Odaklı Liderlik, PS: Psikolojik Sermaye, PS-Ö: Öz Yeterlilik, PS-İ: İyimserlik, PS-U: Umut, PS-E: Esneklik, ÖB: Örgütsel Bağlılık, ÖB-Devam: Devam Bağlılığı, ÖB-Normatif: Normatif Bağlılık, ÖB-Duygusal: Duygusal Bağlılık

Tablo 4’te gösterildiği üzere, bold olarak vurgulanan AVE karekök değerleri değişkenler arası korelasyon katsayısından büyük çıkmış ve bu da yüksek düzeyde ayırt edici geçerliliğe işaret etmektedir (Garson, 2016). Son olarak Fornell-Larcker kriterinin doğruluğunu sağlamak amacıyla HTMT değerleri analiz edilmiştir (Çavuşoğlu, 2021b). HTMT değerlerinin 0,90’dan düşük olması önerilmiştir (Henseler vd., 2015). HTMT düzeylerinin (Tablo 4’te sunulduğu gibi) 0,90’dan düşük olduğu bulunmuştur (Bkz. Tablo 4). Önceki sonuçlar,

ölçümlerin yeterli güvenilirliğe, ayırt edici ve yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, hipotez testi için iç model değerlendirilmesine geçilmiştir.

Yapısal Model Sonuçları

Smart PLS4 hesaplamalarının son adımında, doğrudan etkiler için yol katsayıları ve t anlamlılık değerleri değerlendirmek üzere 5000 bootstrapping yaklaşımı uygulanmıştır (Tablo 5). Bu aşama, öncelikli olarak modeldeki değişkenler arasında doğrusallık probleminin var olup olmadığının kontrolü ile başlayıp yapısal modeldeki ilişkiler ve yol katsayılarının değerlendirilmesi ile devam eder. Tablo 5’de, yapılaraya ait VIF değerleri yer almaktadır. VIF değerlerinin 5’in altında olması önerilmektedir (Gujarati ve Porter, 1999). Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında modelde doğrusallık ve yanlılık sorunu yaşanmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Hipotezler	β	S.S.	t-değeri	p-değeri	VIF	
Model						
H ₁	Liderlik>>>PS	0.755	0.030	25.419	0,000***	1.000
H _{1a}	Liderlik>>>PS-Ö	0.613	0.048	13.423	0,000***	1.000
H _{1b}	Liderlik>>>PS-İ	0.650	0.046	14.264	0,000***	1.000
H _{1c}	Liderlik>>>PS-U	0.739	0.035	19.862	0,000***	1.000
H _{1d}	Liderlik>>>PS-E	0.523	0.050	11.012	0,000***	1.000
H ₂	Liderlik>>>İş Tatmini	0.741	0.034	21.761	0,000***	2.543
H ₃	Liderlik>>>ÖB	0.480	0.040	7.691	0,000***	2.593
H _{3a}	Liderlik>>>ÖB- Devam	0.351	0.078	6.223	0,002**	2.750
H _{3b}	Liderlik>>>ÖB- Normatif	0.350	0.063	6.220	0,000***	2.750
H _{3c}	Liderlik>>>ÖB-Duygusal	0.342	0.064	6.001	0,000***	2.750
H ₄	PS>>>İş Tatmini	0.588	0.052	11.668	0,000***	2.328
H ₅	PS>>>ÖB	0.391	0.071	6.869	0,000***	3.374
H _{5a}	PS>>>ÖB-Devam	0.424	0.085	7.089	0,001**	3.373
H _{5b}	PS>>>ÖB- Normatif	0.387	0.077	6.497	0,002**	3.373
H _{5c}	PS>>>ÖB-Duygusal	0.431	0.061	7.512	0,000***	3.373
H ₆	İş Tatmini>>>ÖB	0.478	0.084	7.914	0,000***	3.109
H _{6a}	İş Tatmini>>>ÖB- Devam	0.562	0.076	11.697	0,000***	3.254
H _{6b}	İş Tatmini>>>ÖB- Normatif	0.612	0.072	13.107	0,000***	3.254
H _{6c}	İş Tatmini>>>ÖB-Duygusal	0.496	0.073	8.012	0,000***	3.254

Liderlik: Görev Odaklı Liderlik, PS: Psikolojik Sermaye, PS-Ö: Öz Yeterlilik, PS-İ: İyimserlik, PS-U: Umut, PS-E: Esneklik, ÖB: Örgütsel Bağlılık, ÖB-Devam: Devam Bağlılığı, ÖB-Normatif: Normatif Bağlılık, ÖB-Duygusal: Duygusal Bağlılık

Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre önerilen hipotezler H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} kabul edilmiştir. Ayrıca görev odaklı liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca H₃, H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu yapılan analizler neticesinde elde edilmiştir. Bu doğrultuda H₄, H₅, H_{5a}, H_{5b} ve H_{5c} kabul edilmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre H₆, H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Gerçekleştirilen bu çalışmada görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkilere yönelik analizler yapılmıştır. Araştırmadaki verilerin analizi, Gaziantep ve Şanlıurfa’da faaliyet gösteren 425 KOBİ çalışanına uygulanan anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada görev odaklı liderlik tarzının psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlar, literatürle kısmen tutarlılık göstermektedir (Li vd., 2018; Li, 2019; Huynh ve Hua, 2020; Kim vd., 2020). Araştırmada elde edilen sonuç, işyerinde uygulanan görev odaklı liderlik tarzının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işleri, gruplara veya bireylere atama yaptıklarında, işyerindeki rol beklentilerini ve görev hedeflerini netleştirdiklerinde, çalışanlara kuralları, politikaları ve standart işletme süreçlerini açıkladıklarında, işyerindeki verimliliği arttırmak için organizasyonla ilgili etkin kararlar aldıklarında ve yöneticilerin birimin faaliyetlerini yönetip koordine ettiklerinde vs. durumlar çalışanların öz-yeterliliği, iyimserliği, umudu ve esneklik/dayanıklılığı üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin görev odaklı liderlik tarzına eğilim göstermeleri önerilmektedir. Buna göre işyerinde atama yapılan görevlerin çalışanların beklenti ve yetenekleriyle uyumlu olarak gerçekleştirilmesinin, işyeri prosedürlerinin çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak aktarılmasının ve tüm yönetim süreçlerinde etkinliğe odaklanılmasının işletmeler için yararlı birer iş uygulaması olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada görev odaklı liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde benzer şekilde Havig vd. (2011) çalışmasında, görev odaklı liderlik tarzının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucu paylaşılmıştır. Bununla birlikte Shahmohammadi (2015), gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları arasında, görev odaklı yönetim tarzı ile yöneticilerin iş tatmini arasındaki önemli ilişkiye dikkat çekmiştir. Gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen sonuç ise işyerinde yöneticilerin işleri kişilere ve gruplara atama yaptıklarında, rol beklentilerini ve görev hedeflerini netleştirdiklerinde, işyerindeki faaliyetleri iyi yönetebildiklerinde vs. durumların çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yöneticilere, liderlik tarzına ilişkin unsurlara eğilim göstermelerinin yanında iş tatminine etki eden çalışan beklentilerini doğru tespit etmeleri ve tatmini olumsuz etkileyen unsurlar konusunda düzeltici önlemlere başvurmaları önerilmektedir. Lider ve yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin beklenti ve algılarının zamanla değişebilme ihtimaline karşı, işyerinde iş tatmininin düzenli olarak ölçülmesinin ve liderlik tarzları dâhil tatmini etkileyen diğer unsurların anlaşılmasının işletmeler için önemli olduğuna inanılmaktadır. Araştırmada ayrıca görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatürde yer alan araştırmalarla kısmen tutarlılık göstermektedir (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013; Hong vd., 2016). Örneğin Huynh ve Hua (2020), görev odaklı liderlik tarzının devam ve normatif bağlılık üzerinde farklı anlamlılık seviyelerinde pozitif etkiye sahip olduğu ancak duygusal bağlılık üzerinde kesin bir etkisinin olduğunun iddia edilmesinin güç olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen sonuç ise görev odaklı liderlik tarzının işletmelerdeki önemini ortaya koymaktadır. Diğer ifadeyle bu sonuç, işyerinde yöneticilerin işleri doğru şekilde birey ve gruplara atama yaptıklarında, birim faaliyetlerini başarılı şekilde yönettiklerinde, işletmede kısa vadeli operasyonlar planladıklarında vs. bu durumun çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılıklarını da pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı birçok sektörde insan kaynağı ihtiyacı da giderek artmaktadır. KOBİ'ler, birçok ülkede ekonomik, sosyal vs. birçok açıdan büyük önem taşımaktadır. Ayrıca birçok sektörde işletmeler için rekabet üstünlüğü önemli bir farkındalık oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, mevcut çalışanlara daha fazla eğilim göstermeleri liderlik dâhil örgütsel bağlılığa etki eden unsurlara odaklanmaları önem taşımaktadır. Lider ve yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan görüş ve önerilerini dikkate almaları, kararlara katılımı teşvik etmeleri vs. uygulamaların örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde yararlı

olabileceği düşünülmektedir. Araştırmada psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve elde edilen bu sonuç, yöneticilerin psikolojik sermayenin gücünden yararlanarak iş tatminini güçlendirebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda çalışanların öz-yeterliliklerinin güçlendirilmesi (örneğin çalışanların kendilerine güvenlerinin artırılması), sözgelimi işyerindeki olumsuz senaryolar karşısında çalışanların iyimserliklerinin korunmasına destek verilmesi (örneğin farklı senaryolar karşısında işletmenin uygulayacağı amaca odaklı alternatif bir planın bulunması ve bunun çalışanlara aktarılması), çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak alternatif yollar belirlenmesi veya sorunların aşılması konusunda umutlarının artırılması (umut) ve çalışanların esneklik/dayanıklılıklarının güçlendirilmesi psikolojik sermaye adına önemli olacaktır. İşletmeler için maddi olmayan diğer sermaye türleri gibi psikolojik sermaye de önemli bir sermaye türünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışanların psikolojik sermayelerine eğilim gösterilmesi ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi önem taşımaktadır. Psikolojik sermayenin güçlendirilmesi adına işyerinde düzenli eğitim programlarının uygulanması, kişisel gelişim olanaklarının artırılması için yeni etkinlikler geliştirilmesi vs. uygulamalar yararlı olacaktır. Araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Literatürde benzer şekilde Hoveida vd. (2013), umut ve öz-yeterlilik/öz güvenin duygusal bağlılığı anlamlı şekilde yordadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Kim vd. (2015), pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu kapsamda işyerinde yöneticilerin psikolojik sermayeden yararlanarak örgütsel bağlılığa yönelik olumlu sonuçlar elde edebileceklerini ifade etmek olanaklıdır. Buna göre işletmelerin psikolojik sermayeye odaklanmaları böylelikle özellikle rekabetin yoğun ve işgücü niteliğinin ön planda olduğu sektörlerde örgütsel bağlılığı güçlendirmeleri olanaklı olacaktır. Bununla birlikte araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların içerisinde yer aldıkları organizasyonda çalışmaktan mutluluk duyduklarında, işyerinde fikirlerine saygı duyulduğuna inandıklarında, maaş vs. özlük haklarından memnun olduklarında vs. kısaca işyerinde tatmin yaşanıldığında bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif şekilde etkileyecektir. Bu kapsamda lider ve yöneticilerin tatmine eğilim göstermeleri, tatmini belirleyen unsurları tespit etmeleri ve tatminsizlik yaratan unsurları bertaraf etmeleri yararlı olacaktır. Sözgelimi, alınacak kararlarda çalışanların görüş, öneri ve değerlendirmelerine başvurulması, özlük haklarının iyileştirilmesi vs. uygulamalar tatminin sağlanması ya da güçlendirilmesi açısından yararlı olabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Araştırmaya sadece Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletme çalışanları dâhil edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektör ve coğrafyalarda gerçekleştirilmesinin yararlı olacağına inanılmaktadır. Böylelikle sonuçların karşılaştırılması olanaklı olacaktır. Araştırmanın bir diğer sınırı araştırmada yer alan değişkenlere ilişkindir. Araştırma görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine odaklanmaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı liderlik tarzlarının örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerinin araştırılması liderlik teorilerinin gelişimine ve farklı liderlik tarzlarının farklı sektörlerdeki etkilerinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlayabilir. Zira sektör özellikleri, örgütsel yapı gibi öznel durumlar, değişkenler arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

İşletme lider ve yöneticilerine ilişkin önerileri kısaca özetlemek gerekirse:

- Lider ve yöneticilerin işletmede uygulanan liderlik tarzlarına eğilim göstermeleri önerilmektedir. Bu kapsamda atanan görevler, işyeri prosedürleri vs. yönetim konularında çalışanların taleplerine ve zamanlamaya eğilim gösterilmesi yararlı olacaktır.

- Çalışanların iş tatminine odaklanması (tatminin düzenli olarak ölçülmesi, tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve tatminsizlik yaratan faktörlere ilişkin düzeltici önlemlere başvurulması vs.) iş tatminin artırılması adına yararlı olacaktır.

- İşyerinde uygulanan liderlik tarzına ilişkin çalışan geri bildirimlerinin dikkate alınması, liderlik tarzları dâhil, örgütsel bağlılığa etki eden unsurlara eğilim gösterilmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda işletmelerde açık kapı politikalarının uygulanması, iletişim kanallarının güçlendirilmesi, görüş ve önerilerin dikkate alınması, kararlara katılımın artırılması yararlı birer uygulama olabilir.

- Lider ve yöneticilere, çalışanların psikolojik sermayelerine odaklanmaları, rekabetin yoğun ve işgücü niteliğinin ön planda olduğu sektörlerde örgütsel bağlılığı güçlendirmeleri önerilmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanlara yönelik birtakım öneriler de sunulmak istenmektedir. Buna göre çalışanların işletmeleri için gereken özveriyi göstermeleri, işletmelerin uyguladıkları gelişim programlarını desteklemeleri, başarıya odaklanmaları, işlerin yapılması konusunda yeni yöntemlere açık olmaları, işyeri ortamının uygunluğuna bağlı olarak gerektiğinde uygulanan liderlik tarzına ilişkin görüş ve önerilerini zamanında yönetim kademelerine iletmeleri yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.
- Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management. New York, NY: International Institute for Science, Technology and Education (IISTE)*, 6(27), 30-40.
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-299.
- Badran, M.A. & Youssef-Morgan, C.M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Baluku, M. M., Kikooma, J. F., & Kibanja, G. M. (2016). Psychological capital and the startup capital-entrepreneurial success relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), 27-54.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2) 191-215.
- Berge, L. I. O., Bjorvatn, K., & Tungodden, B. (2015). Human and financial capital for microenterprise development: Evidence from a field and lab experiment. *Management Science*, 61(4), 707-722.
- Bonds, A. A. (2017). Employees' organizational commitment and turnover intentions (Doctoral dissertation) Walden University.
- Breevaart, K., & de Vries, R. E. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 253-265.
- Büyükköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.

- Casimir, G. & Ngee Keith Ng, Y. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517.
- Cohen, F., Solomon, S., Maxfield, M., Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (2004). Fatal attraction: The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented, and relationship-oriented leaders. *Psychological science*, 15(12), 846-851.
- Culibrk, J., Deliç, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132). 1-12.
- Çavuşoğlu, S. (2021a). Yeşile boyama ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide yeşil marka imajı ve yeşil marka sadakatinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2146-2161.
- Çavuşoğlu, S. (2021b). Yeşil reklam ve yeşil marka farkındalığının yeşil müşteri tatmini üzerindeki etkisi: Yeşil satın alma davranışının aracılık rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 1355-1374.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Etebarian, A., Tavakoli, S., & Abzari, M. (2012). The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5057.
- Fang, S., Prayag, G., Ozanne, L.K. & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikourae earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637.
- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; Moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 3, 1-9.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds) *Current developments in the study of leadership*. Carbondale, IU.: Southern Illinois University Press, 1-40.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Politeness and Audience Response in Chinese-English Subtitling, Statistical Publishing Associate.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (1999). *Temel ekonometri* (Çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen). Birinci Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least squares structural equation modelling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Havig, A. K., Skogstad, A., Veenstra, M., & Romøren, T. I. (2011). The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: A multilevel approach. *Journal of Clinical Nursing*, 20(23-24), 3532-3542.

-
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2008). The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance. Babson College, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) 2008, Frontiers of Entrepreneurship Research, 2008, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1346023>
- Hoveida, R., Mokhtari, H. A., & Forohar, M. (2013). The relationship between psychological capital and organizational commitment components. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 2(2), 43-56.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F.J. & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of U.S. and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2).
- Huynh, T.N. & Hua, N.T.A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: Evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of job satisfaction on organizational commitment. *Management & Marketing Journal*, 14(1).25-40.
- Jamaludin, N. H. B., Naim, N. A. B., Khamis, N. A. B., & Zakaria, N. B. (2015). Leadership Style Head of Polytechnic Department and Regard with to Work Culture. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 23-30.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Khaliq, C. A., Ashraf, I. A., Chattha, M. N., Haroon, A., & Aslam, N. (2016). The impact of perceived leadership behavior and organizational commitment of employees in the education sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(4), 902-907.
- Kim, I. S., Seo, R. B., Kim, B. N., & Min, A. R. (2015). The effects of positive psychological capital, organizational commitment, customer orientation in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 10-19.
- Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5), 964-977.
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220-221.
- Li, Y., Castaño, G. & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433-452.
- Li, Y. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current Psychology*, 38(5), 1152-1161.
-

-
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343-352.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006a). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006b). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing research an applied orientation* (4. Edition). Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Meier, L. L. & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. *Wiley encyclopedia of management*, 1-3.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 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.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in health care sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio-Medica*, 25(2), 121-126
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.
- Nguyen, D.T. & Nguyen, T.M.T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam, *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: A comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277.
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic leadership and innovation: What is the role of psychological capital?. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(5), 27-42.
- Ozsahin, M., Zehir, C. & Acar, A.Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 1546-1559.
- Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
-

-
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology, 64*(2), 427-450.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. In *City Forum, 9*(1), 89-105.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services, 19*(2), 11-28.
- Robson, P. J., Akuetteh, C. K., Westhead, P., & Wright, M. (2012). Exporting intensity, human capital and business ownership experience. *International Small Business Journal, 30*(4), 367-387.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International journal of conflict management, 25*(3), 214-225.
- Sahertian, P., & Soetjipto, B. E. (2011). Improving employee's organizational commitment, self-efficacy, and organizational citizenship behavior through the implementation of task-oriented and relationship-oriented leadership behavior. *The Business Review, Cambridge, 17*(2), 48-60.
- Salam, M. A. (2017). Effects of psychological capital on job satisfaction and turnover intention: Thai higher education perspective. *Journal of Asia Pacific Studies, 4*(3), 203-218.
- Shahmohammadi, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' Principals in District 3 of Karaj. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 205*, 247-253.
- Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision: The Journal of Business Perspective, 17*(2), 159-167.
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curren, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality, 37*(10), 1391-1404.
- Wang, Y., Tsai, C.H., Tsai, F.S., Huang, W. & Cruz, S.M. (2018). Antecedent and consequences of psychological capital of entrepreneur. *Sustainability, 10*(10), 1-18.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization* (7th Edition). South Asia, Pearson Education, Inc.
-