

DÖNÜŐÜMCÖ VE İSTİSMARCI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ: AVM ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Mehmet COŐKUNER¹, Faruk Kerem ŐENTÖRK²

Özet

Son yıllarda çalışanların işlerine yönelik bakış açıları örgütsel davranış alanında özellikle üstünde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla alıőanların duygusal ve fiziksel bağlamda adanmışlık davranışlarını pekiŐtirmek amacıyla iki farklı liderlik tipinin etkisini tespit etmek araştırmanın temel amacını oluŐturmaktadır. Perakende sektörünün önemli bir bileŐeni olan AVM'ler üzerinde yapılan araştırma Düzce Krempark AVM alıőanları örneği üzerinden tam sayım yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem, veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. Araştırmada öncelikle değişkenlerin yapısını belirlemek amacıyla faktör analizleri gerçekleŐtirilmiŐ; dönüşümcü ve istismarcı liderlik kavramlarının tek boyutta, işe adanmışlık kavramının ise duygusal ve fiziksel olmak üzere iki boyutta temsil edildiği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki etkileŐim incelendiğinde ise istismarcı liderlik davranışlarının gerek duygusal gerek fiziksel işe adanmışlık algısı üzerinde negatif etkiye sahipken dönüşümcü liderlik davranışlarının pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İstismarcı Liderlik, İŞe Adanmışlık, AVM

¹ Düzce Üniversitesi, SBE, İŞletme EABD, Y.L. Öğrencisi, mehmetcoskuner1@gmail.com, yazar ORCID Numarası: [0000-0002-5263-2240](https://orcid.org/0000-0002-5263-2240)

² Düzce Üniversitesi, İŞletme Fakültesi, İŞletme Bölümü, keremsenturk@duzce.edu.tr, yazar ORCID Numarası: [0000-0002-3055-0797](https://orcid.org/0000-0002-3055-0797)

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND ABUSIVE LEADERSHIP BEHAVIORS ON WORK-ENGAGEMENT: SAMPLE OF MALL EMPLOYEE

Mehmet COŐKUNER, Faruk Kerem ŐENTÜRK

Abstract

In recent years, employees' perspectives on their job come upon as an underscore topic that is particularly in the field of organizational behavior. Therefore, the main purpose of the study is to identify the effects of two different leadership types on employees' affective and physical work engagement. Research has been carried out on Malls, which is an important component of the retailing sector, and complete inventory method is used on Duzce Krempark Mall employees. Quantitative method was preferred as research method and survey was preferred as the data collection technique. Factor analysis was performed primarily to determine the structure of variables. It has been found that the concepts of transformation and abusive leadership are represented in one dimension, and the concept work-engagement is represented in two dimensions as emotional and physical. When the interaction between variables is examined, the behaviors of abusive leadership have a negative effect on both emotional and physical work engagement while transformational leadership behaviors have a positive effect.

Keywords: Transformational Leadership, Abusive Leadership, Work-Engagement, Mall

Giriş

Lidere ve liderlik kavramına yönelik bakış açısı çağlar boyunca değişik aşamalardan geçmiştir. Özellikler teorisinin hâkim olduğu dönemde liderin kişilik özellikleri ve yeteneklerine bakarak yeni liderler yetiştirilebileceği savunulurken, sonrasında liderin bireysel özelliklerinden sıyrılıp davranışlarına ve astları ile ilişkilerine odaklanarak liderlik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. 20. yüzyılın beraberinde getirdiği hızlı değişim, rekabetçilik, küreselleşme gibi kavramlar lideri çevresel koşulları iyi okuyan ve hamlelerini buna göre geliştirebilen biri olarak tanımlamaya çalışmıştır. Ancak günümüz açısından lider kavramını ele aldığımızda birçok farklı bakış açısını bir araya getirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Tüm ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini tek bir kişi de toplamanın zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, farklı koşul ve durumlarda ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerinin tespit edilmesi araştırma konusu olmuştur.

İşletmelerin temel amaçlarını değerlendirdiğimizde kârlılık ve sürdürülebilirlik gibi iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Piyasada aktif olarak faaliyet gösteren tüm işletmeler yaşamlarını idame ettirmek adına çaba göstermektedir. Bu sadece tepe yönetimlerin çabaları ile değil, tüm paydaşların tatmin edilmesi ile gerçekleştirilebilecek bir amaçtır. Özellikle müşterilerin ihtiyaçları günümüzdeki işletme anlayışı içinde önemli bir yere sahiptir. Bunu sağlayacak ana unsurlardan biri de işletme içindeki çalışanların işletmeyi ve işi nasıl algıladığı konusudur. Çalışanın işine yönelik algısı ne kadar pozitif örgütsel çıktılar sağlayacak biçimde şekillendirilirse, o bireyden alınan verim ve işe olan bağlılık düzeyi o nispette artış gösterecektir.

Buna bağlı olarak araştırmamızda birbirine zıt iki liderlik türünün pozitif örgütsel sonuç olarak nitelendirilen işe adanmışlık davranışı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Öncelikle dönüşümcü olarak nitelendirilen, önemli değişimleri ve gelişmeleri sağlamada çalışanları ile kurduğu iletişim ve motivasyon ağını aktif kullanan bir liderin; çalışanların hem fiziksel hem bilişsel ve duygusal ihtiyaçlarına hitap ederek onları işletme için daha anlamlı hale getirerek, adanmış çalışanlar elde edebilme potansiyeli üzerinde durulacaktır. Sonrasında dönüşümcü liderlik anlayışına zıt tarafta duran; yöneticinin devamlı haldeki, fiziksel temas haricinde, sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışları sonucu ortaya çıkan istismarcı

liderlik anlayışının kendi ve işletmesi için yoğun çaba harcayan çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda iki farklı yöne bakan liderlik davranışlarının farklı boyutlardaki adanmışlık düzeyleri ile ilişkisi yapılan çalışmalar doğrultusunda desteklenerek ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı bir yaklaşım olarak ilk defa Burns tarafından yazılan “Liderlik” adlı eserde ele alınmıştır. Burns liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü olmak üzere iki farklı boyutta tanımlamıştır (Burns, 1978). Daha sonra kavram Bass (1985) tarafından yazılan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı öncelikle karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş etki alt boyutları kapsamında ele alınmıştır (Bass, 1985). Daha sonra Bass ve Avolio (1990) yaptıkları çalışmalar ile üç boyutlu olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik modeline “esin kaynağı olma” boyutunu eklemiştir. Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı dört boyutta ele alınmaktadır. Kavram Türkçeye çevrilirken araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Araştırmamızda bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek isimleri altında ele alınmaktadır.

İdealleştirilmiş Etki: Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı düşünülmelidir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, karizma çoğunlukla, karizmatik olarak değerlendirilen lidere, çalışanların yüklediği özellikler olarak tanımlanmaktadır (Leithwood, 1996). İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin çalışanları ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1995). Lider, yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir, özverilidir ve ileri görüşlülük davranışları içerisindedir. Lidere güvenilmekte, hayranlık duyulmaktadır. İzleyiciler, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Telkinle Güdüleme: Lider çalışanları için moral kaynağı oluşturur. Sembollerini ve sloganları kullanarak ortak amaç duygusu oluşturur. Lider, takımda ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Liderin bu tutum ve davranışları, çalışanları için bir motivasyon sağlar (Bass, 1985). Dönüşümcü lider, takipçilerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamalı ve onları harekete geçirmelidir. En uygun iletişimi geliştirmek, etkin lider olmak için gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmalıdır. Lider açık ve net olmalıdır. Lider mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının önemi yoktur (Eraslan, 2004).

Entelektüel Uyarım: Lider, çalışanlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemlerini, eylemlerini, kendi düşünce ve değerlerini sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerin üstesinden gelebilmek için çalışanların davranışlarını ve düşünce yapılarını sorgulamalarını, daha önceden var olan sorunlar hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece çalışanların daha önceden beri var olan kalıplaşmış kabullenmelerini ve çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider sorunların çözümünde değişik yöntemleri uygulamaya teşvik eder. Çalışanların düşüncelerini aktarabilecekleri uygun ortamı yaratır (Bass, 1985).

Bireysel Destek: Lider, çalışanların temel ihtiyaçlarına önem verir. Hatta çalışanların temel ihtiyaçlarının dışında kalan sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı çalışanlarına öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılıdır. Lider çalışanlarını yalnızca bir grubun üyesi değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Çalışanların kendilerini geliştirmesi için onlara zaman ayırır (Bass ve Avolio, 1995).

Bass (1999) dönüşümcü liderlerin “işletmen ve ülken için ne yapabilirsin?” sorusuna odaklandığını vurgularken, etkileşimci liderliğin “işletmen ve vatanın senin için ne yapabilir?” sorusuna odaklandığını belirtmektedir. Bu perspektiften ele alındığında dönüşümcü liderlik yeni arayışları ve çabaları teşvik edip, bunu içsel bir dürtü uyandırarak bireyden beklerken, etkileşimci liderliğin dışsal etkiler doğrultusunda bir arayışa ve çıkara yöneltebileceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderliği bir bütün olarak ele almış, çalışanlarının ihtiyaçlarının ötesinde gelişimlerine odaklanmış, varolan performansın ötesine geçebilmek için nelere ihtiyaç olduğunu göz önünde bulundurmakla birlikte kavramsal yapısı, davranışsal boyutları ve uygulanabilirliği açısından eleştirilere de maruz kalmıştır (Güney, 2011).

İstismarcı Liderlik

İstismarcı liderlik kavramını anlamak için öncelikle liderliğin zarar verici yönlerini kapsayan yıkıcı liderlik konusundan bahsedilmesi gerekmektedir. Yıkıcı liderlik kavramı “Liderin, örgütüne ve/veya izleyicilerine zarar vermek amacına ve niyetine bağlı olarak örgütün meşru menfaatlerine ters düşen hedefleri, amaç edinmesini teşvik eden veya meşruiyet gözetmeksizin izleyicilerin zarar verici yöntemlere maruz kalarak çalışmalarını içeren istemli liderlik tarzı davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Krasikova vd., 2013). Diğer bir tanıma göre yıkıcı liderlik “Yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi” olarak tanımlanmaktadır (Einarsen vd, 2007). Van de Vliert ve Einarsen (2008) yıkıcı liderliği, bir liderin kurumdaki astların meşru menfaatlerini despot ve kendini koruyan kararlar ve eylemler yoluyla ihlal etmesi olarak tanımlamıştır. Yıkıcı liderlik, liderlik pozisyonundaki kişilerin, takipçilerini olumsuz yönde etkileyen, onların motivasyonunu, uyumunu ve kurumun hedeflerine bağlılığını azaltan davranışlarıdır (Reed ve Bullis, 2009).

Yıkıcı liderliğin ortaya çıkma sebeplerine bakıldığında, liderin nüfuzunu kullanma biçiminin önemli etkisi olduğu görülmektedir. Şiddet ve diğer saldırgan davranışlar da dâhil olmak üzere, yıkıcı eylemler büyük oranda liderin gücünü kanıtlama güdüsü, narsisizm, otoritecilik ve düşük öz yeterlik algısı gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Eylemlerin yıkıcı olmasına sebep olan grubun ve kurumun özellikleridir. Grup düzeyinde mahrumiyet, mağduriyet ve adaletsizlik

algısı ve kurum düzeyinde merkezîyetçilik, şiddeti bir kontrol mekanizması olarak kullanma ve diğer kurumların aşağılanması gibi özellikler bu tür liderlerin nüfuz kullanma şeklini etkileyeceğinden yıkıcı liderlik davranışlarını teşvik edebilirler (Mumford vd., 2007). İstismarcı liderlik; astların yöneticinin devamlı haldeki, fiziksel temas haricinde, sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Tepper, 2000). Yapılan tanımda üzerinde durulması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle liderin davranışlarına yönelik yapılan değerlendirmeler öznellik içermektedir. Yani hem değerlendiren kişinin hem de değerlendirilen kişinin kişilik ve demografik özellikleri ile değerlendirme yapılan iş ortamı ve iş arkadaşı algısı gibi etkenler yapılan değerlendirmeleri bireye has kılmaktadır. Diğer bir nokta fiziksel olmayan ve süregelen davranışlardır ki burada belirtilmek istenen hiyerarşik olarak üstlerin astlara yönelik kötü muameleleri kast edilmektedir. Günü kötü geçen bir patronun hıncını o gün astlarından çıkarması eğer devamlılık arz etmiyorsa istismarcı bir lider olarak tarif edilmesine engeldir. Son olarak istismarcı liderlikte vurgulanmak istenen nokta ise devamlılık arzeden davranışların belli bir amacı olmasıdır. Bu amaç kapsamında yönetici astlarına kötü muamelede bulunabilir ancak bunun arkasında yatan neden astların yüksek performans göstermesi yada yapılan yanlışların tolere edilmeyeceğinin belirtilmesi olmakla birlikte kesinlikle astlara zarar vermek değildir (Tepper, 2007). İstismarcı liderlik davranışları çalışanlar üzerinde, işten ayrılma, işe düşük motivasyonla sarılma, iş-yaşam çatışmasında artış, zayıf örgütsel adalet algısı ve streste yükselme gibi sonuçlara neden olmaktadır (Tepper, 2000). Starratt ve Grandy'nin (2010) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda istismarcı liderlik davranışlarının çalışanları umutsuzluğa, aşağılamaya ve kaygıya yönelttiğini belirtmiştir.

İstismarcı davranışlar sergileyen liderler birçok örgütsel çıktı üzerinde negatif etkilere yol açabilmektedir. İstismarcı davranışlar sergileyen liderlerin işletme içindeki prosedürel adalet algısını ve çalışanların örgütsel vatandaşlık algısını negatif yönde etkilediği (Zellars vd., 2002), çalışanların olumsuz duygulanımlarını ve depresyon düzeylerini artırdığı (Tepper vd., 2006), performans değerlendirmesi ve performans çıktıları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu (Harris vd., 2007; Tepper vd., 2011), iş tatminini ve örgütsel bağlılığı

düşürdüğü, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sapkın davranışları artırdığı (Tepper vd., 2009), duygusal tükenmeyi artırdığı ve işe adanmayı azalttığı (Aryee vd., 2008), algılanan örgütsel destek algısını düşürdüğü (Shoss vd., 2013) ve işletme içindeki tükenmişlik algısı, aile-iş çatışması ve iş-aile çatışmasını artırıcı yönde etkileri olduğu belirtilmektedir (Carlson vd., 2012).

İşe Adanmışlık

Öncelikle kavramın etimolojik olarak açıklanması konunun daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Adamak kelimesi “bir dileğin gerçekleşmesi amacıyla kutsal olduğuna inanılan bir güce niyette bulunmak”, “bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek” veya “kutsal saydığı bir şey uğruna kendini feda etmek üzere söz vermek” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 18.01.2017). Bu bireyin iç dünyasında olan inancı, ailesi, değerleri olduğu gibi mesleği, yaptığı işi, çalıştığı şirketi şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda kendilerini işlerine adanmış insanların, işini severek yapması, diğer çalışanlardan daha iyi performans göstermeleri, sorumluluk almayı daha çok istemeleri ve öğrenmeye daha açık olma gibi davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

İşe adanmışlık kavramı, tükenmişlik ve çalışan refahı (Maslach vd., 2001) konularında yapılan araştırmaların sonuçları doğrultusunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Tükenmişliğin negatif örgütsel sonuçları üzerinde duran araştırmacılar bunun tam tersi bir karakterde işine farklı düzeylerde bağlı olan çalışanların durumların tanımlamak amacıyla işe adanmışlık kavramı üzerinde durmuşlardır.

Kahn’a (1990) göre ise işe adanmışlık, “bir çalışanın tüm fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini örgüt içindeki rol performansına yönelik kullanımı ve bunun eşsiz ve önemli bir motivasyonel kavram olarak görülmesi” şeklinde nitelendirilmektedir. Araştırmacılar tükenmişliği engellemek yerine çalışanların işlerine yönelik adanmışlıklarını geliştirici müdahaleler geliştiririnin performansı artırmada daha etkili bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır (Maslach, 2003). İşe adanmışlık, tükenmişlik kavramının boyutlarının pozitif tarafları ile alınması sonucu üç boyutta incelenmiştir. Bunlar bitkinlik yerine

yüksek enerji, sinisizm yerine güçlü katılım ve etkisizliğe karşılık etkinlik olarak sıralanabilir. Dolayısıyla işe adanmışlık kavramı bize olayı pozitif taraftan ele almamız için bir perspektif sunmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003). Schaufeli ve Bakker (2004) ise işe adanmışlığı tükenmişliğin zıddı bir kavram olarak değil canlılık (yüksek düzeyde enerji ve zihni esneklik), adanmışlık (önem verme, ilham verme ve gururlanma) ve kendini verme (tamamen yoğunlaşmış ve derinden işine sarılmış) boyutları şeklinde ele alınması gereken bir kavram olarak tanımlamaktadır. İşe adanmış çalışanlar yetenek ve kabiliyetlerini daha iyi kullanmakta, işlerini daha iyi performansla zorlayıcı ve teşvik edici görmekte ve yaptığı işler kişisel başarı duygusunu perçinlemektedir (Roberts ve Davenport, 2002).

İşe adanmışlık çalışanlar tarafından farklı boyutlarda hissedilmekle birlikte araştırmacılar adanmışlığın fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutları üzerine odaklanmaktadır. Fiziksel adanmışlık, çalışanların kendilerini fiziksel olarak yaptıkları işe odaklanmalarını, tüm enerjilerini işlerine vermeleri şeklinde ifade edilebilir. Bireyin işine yoğunlaşması, bütün enerjisini ve gücünü iş rolleri üzerinde harcaması, işini olabilecek en iyi şekilde yapması için üstün bir çaba sarf etmesidir (Kahn, 1992). Bilişsel adanmışlık, çalışanın zihinsel kapasitesini işine odaklaması, yaptığı işe dikkat göstermesi, işine odaklanması ve işine konsantre olması olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1992). Duygusal adanmışlık ise, çalışanın işinde istekli olması, yaptığı işten gurur duyması, işi için olumlu duygulara sahip olması ve işini içinden gelerek ve şevkle yapmasıdır (Kahn, 1992).

Bu bağlamda yapılan birçok çalışmada işe adanmış bireylerden yüksek düzeyde enerji sarfetme, zihnini yaptığı işe odaklama ve kendisi ile gurur duyma gibi davranışlar sergilemeleri gerektiğini; bu davranışların fiziksel, bilişsel ve duygusal bileşenleri üzerinde durulması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Shirom, 2003; Schaufeli vd., 2002; Wefald, 2008).

İşe adanmışlığın gerek yapılan iş gerek işletme açısından birçok pozitif sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Bunlar; işle ilgili olumlu davranışlar, kişinin bedensel ve ruhsal sağlığındaki gelişim, göreve yönelik olumlu davranışlar sergileme ve performans artışı şeklindedir (Bakker ve Demerouti, 2008). Bunların yanında işe adanmışlık yapıcı

stresi beslemektedir ve çalışanın toplumsal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilemektedir (Simmons, 2002).

YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak gerek kavramsal yapı gerek elde edilmesi planlanan veriler açısından nicel yöntem tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar, elde edilen bulguların sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Bu başlık altında araştırma evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, kullanılan ölçekler, araştırma modeli, hipotezler ve araştırma sınırlılıkları konusunda bilgiler paylaşılacaktır.

Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında Düzce’de Krempark Alışveriş Merkezi (AVM) içinde çalışan bireylerin dönüşümcü ve istismarcı liderlik algılarının işe adanmışlıklarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. AVM’de çalışan toplam kişi sayısı AVM yönetimi tarafından 550 olarak belirtilmiştir. Düzce’de tek bir AVM bulunması ve AVM çalışanları üzerinde yapılacağı için örnekleme yöntemi kullanılmasına gerek kalmamış, tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Tam sayım yöntemi, araştırma evrenin tamamının yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesine denir (Demirali, 1991). Tüm AVM çalışanlarına anket dağıtılmış, dağıtılan 550 ankette 200 ankete geri dönüş alınmıştır. Dolayısıyla %36’lık bir geri dönüş kapsamında araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Tam sayım için istenilen rakama ulaşamaması nedeniyle evreni temsil edecek nitelikte örnekleme yapılması hedeflenmiş, bu bağlamda $n = (N t^2 p q) / (d^2 (N-1) + (t^2 p q))$ formülü üzerinden yapılan hesaplamada 550 kişilik evrende güven seviyesi %90 olarak hesaplandığında örneklem olarak 182 kişi yeterli görülmektedir. Dolayısıyla 200 kişiye ulaşılması örneklem açısından yeterli görülmektedir.

Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali

olarak tanımlamaktadır (Thomas, 1998). Araştırmada veri toplama tekniğinin anket olarak tercih edilmesini nedeni ise ulaşmak istediğimiz evrendeki kişi sayısının fazla olması, verilerin daha çabuk kayda geçirilebilecek olması ve ekonomik nedenlerden ötürü anket tekniği tercih edilmiştir. Anketler 29 Nisan 2016 Cuma günü dağıtılmıştır. Bir hafta sonra 6 Mayıs 2016 Cuma günü toplanmıştır.

Katılımcılar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, dönüşümcü liderlik, istismarcı liderlik ve işe adanmışlık değişkenleri ile ilgili özellikleri belirlemek için aralık ölçeği (5 aşamalı likert) kullanılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

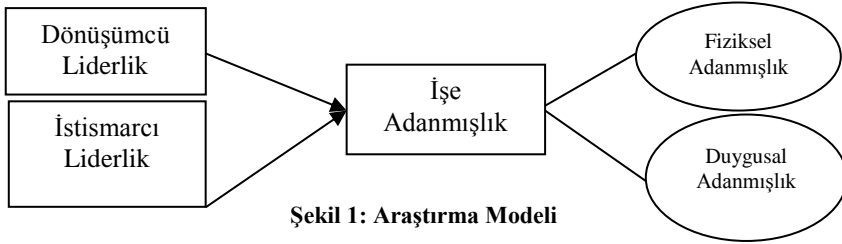
İstismarcı Liderlik Ölçeği: Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlik analizi Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alpha katsayısı Tepper (2000) tarafından 0.90 ve Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından ise 0.97 olarak tespit edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü Liderlik boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik anketinin Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Bass ve Avolio'nun (1995) ölçeği kullanılmıştır ki ölçeğin Türkçeye uyarlanması Karip (1998: 446) tarafından yapılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alpha katsayısı 0.74 ile 0.94 arasında değişirken Türkçeye uyarlanmış ölçekte bu oranlar 0.70 ile 0.75 arasında değişmektedir ki bu oranlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği 4 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır ve Akçay ve Akyüz'den (2014) alınmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Rich (2006) tarafından geliştirilen işe adanmışlık ölçeği Kurtpınar (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alpha katsayıları 0.93 (fiziksel), 0.94 (duygusal) ve 0.89 (bilişsel) şeklinde sıralanmakta iken Türkçeye uyarlanan ölçekte sırasıyla 0.89, 0.90 ve 0.88 şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; öncelikle dönüşümcü liderlik, istismarcı liderlik ve işe adanmışlık olmak üzere üç temel değişken ve yedi alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri sonucunda dönüşümcü liderliğe yönelik yapı dört boyuttan tek boyuta düştüğü ve işe adanmışlık kavramı iki boyutta algılandığı için model tekrardan üç temel değişken ve iki alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar şekil 1’de sunulmaktadır:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’deki model dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Öncelikle dönüşümcü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. Liderin; çalışanlarını karizmatik özellikleri ile etkilemesi, onlara rol model olarak yol gösterici ve ilham verici tutumlar sergilemesi, özverili ve ileri görüşlü nitelikte davranışlar sergilemesinin çalışanın enerjisini, zihnini ve şevkini işine yönlendirmesine olumlu yönde etki edeceği öngörülmüştür. Liderin; sembolleri ve sloganları kullanarak ortak amaç duygusunu geliştirici, takipçilerin kendilerini güçlü, bilgili ve yeterli olarak hissetmesini sağlayıcı, bilgi ve düşüncelerini açık ve net bir iletişim ağıyla çalışanlarına aktarıcı ve onları motive edici davranışlarda bulunması, çalışanın enerjisini, zihnini ve şevkini işine yönlendirmesine olumlu yönde etki edeceği öngörülmüştür. Liderin; takipçilerinin yaptığı işleri, eylemleri, işin yapılış biçimlerini, kendi düşünce ve değerlerini sorgulayıcı yönde teşvik etmesi, yeni bakış açıları geliştirmeleri için destek verici, kalıplaşmış düşünce yargılarını eleştireci ve bunların geliştirilebileceği uygun ortamı meydana getirici çaba ve davranışlar sergilemesi çalışanın enerjisini, zihnini ve şevkini işine yönlendirmesine olumlu yönde etki edeceği öngörülmüştür. Liderin;

çalışanlarının temel ihtiyaçlarının üstündeki sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alan, yeni şeyleri öğrenmeye fırsatı sağlayıcı görev dağılımı gerçekleştiren, onlarla kişisel olarak ilgilenip zaman ayıracak nitelikte davranışlar sergilemesi çalışanın enerjisini, zihnini ve şevkini işine yönlendirmesine olumlu yönde etki edeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H1_{ab}: “Dönüşümcü liderlik davranışlarının; a)Fiziksel Adanmışlık ve b)Duygusal Adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin astlarına yönelik devamlı olarak, fiziksel temas haricinde, sözlü ve sözel olmayan nitelikte dalga geçici, aşağılayıcı, sözünden cayıcı, kaba, kalp kırıcı, yalan bilgi aktarıcı düşmanca davranışlar sergilemesi çalışanın enerjisini, zihnini ve şevkini işine yönlendirmesine olumsuz yönde etki edeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H2_{ab}: “İstismarcı liderlik davranışlarının; a)Fiziksel Adanmışlık ve b)Duygusal Adanmışlık üzerinde negatif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın kapsam, içerik ve metodolojik açıdan birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Kapsam ve içerik açısından işe adanmışlık davranışını etkileyen birçok faktör varken, yalnızca dönüşümcü ve istismarcı liderlik algıları değerlendirmeye alınmıştır.

Metodolojik açıdan ise; çalışmada genel olarak Düzce’de bulunan AVM’de çalışan bireylerin değişkenler konusundaki eğilimleri üzerinden etkileşimi ölçülmeye çalışılmış, diğer şehir veya bölgelerdeki çalışanların bakış açıları yansıtılmamıştır. Bu durumlar araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilmektedir.

BULGULAR

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında karşımıza parametrik ve nonparametrik analizler olarak iki seçenek çıkmaktadır. Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme

dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Ak, 2010:73; Lumley vd., 2002:154). Barrett ve Goldsmith (1976) ise örnek hacminin 40'dan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamaların örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını belirtmektedir. Buna göre hipotezler parametrik analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

Bu doğrultuda elde edilen veri seti SPSS 21 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bulgular katılımcılar ile ilgili demografik özelliklerin incelendiği betimsel analizler, sonrasında araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili faktör analizleri ve çoklu doğrusal regresyon analizleri aracılığı ile incelenecektir.

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizinde ise katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, gelir, yaş ve eğitim durumlarına ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Cinsiyet	N	%	Eğitim Düzeyi	N	%
Erkek	85	42,5	İlköğretim	26	13
Kadın	115	57,5	Lise	76	38
Toplam	200	100	Önlisans	57	25,5
Medeni Durum	N	%	Lisans	40	20
Evli	60	30	Yüksek Lisans ve Doktora	1	0,5
Bekar	140	70	Toplam	200	100
Toplam	200	100			
Gelir Düzeyi	N	%	Yaş Düzeyi	N	%
501-1000 TL	3	1,5	18-25	114	57
1001-1500 TL	151	75,5	26-30	14	7
1501-2000 TL	37	18,5	31-36	26	13
2001-2500 TL	5	2,5	37-42	5	2,5
2501 ve üzeri	4	2	43 ve üzeri	41	20,5
Toplam	200	100	Toplam	200	100

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların önemli bir çoğunluğu kadınlardan (%57,5) oluşmakta ve bekar (%70) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında lise mezunu (%38) çoğunlukta olmakla birlikte üniversite eğitim gören (%46) kişilerin sayısı da önemli düzeydedir. Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir düzeyi 1001-1500 TL (%75,5) arasında yoğunlaşmaktadır.

Ayrıca önemli bir katılımcı kitlesinin (%64) genç yaş düzeyinde sayılabilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Faktör Analizi Bulguları

Yapı geçerliliğini incelemede amaç, ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak ise “açımlayıcı faktör analizi”; amaç, daha önce belirlenen ölçek faktör yapısının belirlenmesi ise “doğrulamalı faktör analizi”, teknikleri kullanılır (Büyüköztürk vd., 2011: 121).

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Algısı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Dönüşümcü Liderlik	DL20	,856	,925	80,499	15,295
	DL8	,853	,924		
	DL17	,847	,921		
	DL19	,847	,921		
	DL6	,842	,918		
	DL10	,840	,917		
	DL5	,838	,915		
	DL9	,834	,913		
	DL14	,833	,912		
	DL18	,831	,912		
	DL1	,802	,896		
	DL13	,779	,883		
	DL15	,774	,879		
	DL12	,769	,877		
	DL11	,768	,876		
	DL4	,756	,869		
DL7	,750	,866			
DL3	,743	,862			
DL2	,732	,856			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,945 Approx. ChiSquare: 5873,180 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 80,499				

Araştırmamızda öncelikle araştırma değişkenlerinin kaç faktör altında toplandığını test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0.6'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Albayrak (2006) KMO testinde 0.70 ile 0.80

arası değerlerin faktör analizi için iyi olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarına yönelik ortaya konulan 20 önermenin KMO değerinin 0,945 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; $p<0,05$) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük faktör yüküne sahip ifadeler çıkarılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin 0.32 ve daha üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna göre analize dahil edilen 20 ifadeden DL16 (Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir) binişik faktör yüküne sahip olduğu gerekçesi ile yapıdan çıkarılmış ve geriye kalan 19 ifade tek boyut altında toplanmıştır. Ortaya çıkan tek boyut toplam varyansın %80,499’unu açıklamaktadır. Buna göre çalışanların dönüşümcü liderlik kavramını tek boyutlu bir yapı olarak algıladıklarını belirtebiliriz. Avolio ve diğerleri (1999) dönüşümcü liderliğin yapısını ve eleştirileri inceledikleri araştırmalarında birçok araştırmacının dönüşümcü liderliğin faktörel yapısının oluşturulmasında sıkıntı yaşadıklarını vurgulamaktadır.

Tablo 3: İstismarcı Liderlik Algısı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
İstismarcı Liderlik	İL10	,835	,914	73,555	10,298
	İL5	,808	,899		
	İL2	,785	,886		
	İL4	,777	,881		
	İL15	,769	,877		
	İL13	,757	,870		
	İL12	,751	,867		
	İL14	,738	,859		
	İL7	,731	,855		
	İL9	,725	,851		
	İL6	,687	,829		
	İL1	,674	,821		
	İL3	,637	,798		
İL11	,624	,790			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,922 Approx. ChiSquare: 3576,325 Bartlett’s Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 73,555				

Katılımcıların istismarcı algılarına yönelik ortaya konulan 15 önermenin KMO değerinin 0,922 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; $p<0,05$) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük faktör yüküne sahip ve düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Analize dahil edilen 15 ifadeden İL8 (Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar) yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 14 ifade tek boyut altında toplanmıştır. Ortaya çıkan tek boyut toplam varyansın %73,555'ini açıklamaktadır. Buna göre çalışanların istismarcı liderlik kavramını tek boyutlu bir yapı olarak algıladıklarını belirtebiliriz.

Tablo 4: İşe Adanmışlık Algısı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Duygusal Adanmışlık	DA3	,864	,900	41,973	4,197
	DA5	,905	,888		
	DA4	,867	,830		
	DA2	,799	,739		
	DA1	,762	,735		
Fiziksel Adanmışlık	FA11	,882	,882	41,646	4,165
	FA9	,819	,847		
	FA10	,813	,843		
	FA12	,851	,814		
	FA8	,800	,688		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,885 Approx. ChiSquare: 2388,157 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 83,618				

Katılımcıların işe adanmışlık algılarına yönelik ortaya konulan 18 önermenin KMO değerinin 0,885 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; $p<0,05$) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük faktör yüküne sahip ve düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Analize dahil edilen 18 ifadeden sekizi (İA6, İA7, İA13, İA14, İA15, İA16, İA17, İA18) binişik yüke sahip olması nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. Geriye kalan 10 ifade iki boyut altında toplanmıştır. Ortaya çıkan iki boyut

toplam varyansın %83,618'ini açıklamaktadır. Buna göre çalışanların işe adanmışlık kavramını duygusal ve fiziksel adanmışlık olmak üzere iki boyutlu yapı olarak algıladıklarını belirtebiliriz. Bilişsel işe adanmışlıkla ilgili ifadeler diğer boyutlarla ilişkilendirilerek faktör yapısını bozduğu için yapıdan çıkarılmıştır.

Betimleyici İstatistikler

Demografik bulgulardan sonra, eldeki değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5: Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	4,00	1,02	19	,986	5
İstismarcı Liderlik	1,26	,65	14	,971	5
Fiziksel İşe Adanmışlık	4,50	,97	5	,945	5
Duygusal İşe Adanmışlık	4,29	1,08	5	,947	5

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların dönüşümcü liderliği orta düzeyde algıladığı (Ort: 4,00) görülmektedir. İstismarcı liderliğe yönelik algı ise oldukça düşük (Ort: 1,26) düzeydedir. Adanmışlık düzeylerine yönelik algıya bakıldığında ise çalışanların farklı boyutlardaki adanmışlık düzeyleri yüksek olmakla birlikte özellikle fiziksel adanmışlık düzeyinin (Ort: 4,50) baskın olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliklerine yönelik elde edilen Cronbach alpha skorlarının Kayış'ın (2010) belirttiği α değerlerine göre yüksek oranda güvenilir düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Bu kısımda araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimleri belirlemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları paylaşılmaktadır. Regresyon analizi yapabilmek için gerekli koşullardan biri olan normal dağılım şartının sağlandığını bulgular kısmının başında belirtmiştik. Bununla beraber otokorelasyonu test etmek amacıyla elde edilen Durbin Watson değerleri ise regresyon

analizinin diğer bir varsayımı olan otokorelasyonun olmadığını ortaya koymaktadır (Küçüksille, 2010).

Tablo 6: Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik – Fiziksel İşe Adanmışlık Davranışı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	3,950	,294	-	13,418	,000	-	-	-	-
Dönüşümcü Liderlik	,301	,059	,319	5,121	,000	,411	,343	,933	1,072
İstismarcı Liderlik	-,521	,092	-,352	-5,648	,000	-,435	-,373	,933	1,072

R=0,533, R²=0,284, F=39,163, p=0,000, Durbin-Watson=1,089

Yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, DL davranışları ($r=,41$) ile fiziksel işe adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu İL ile fiziksel işe adanmışlık arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde değişkenler arasındaki korelasyonların $r=,34$ ve $r=-,37$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,089) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=,284$, $F=39,163$, $p=,000$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerindeki göreceli önem sırası; istismarcı liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, dönüşümcü liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, istismarcı liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H1_a: Dönüşümcü liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H2_a: İstismarcı

liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 7: Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik – Duygusal İşe Adanmışlık Davranışı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	3,190	,335	-	9,511	,000	-	-	-	-
Dönüşümcü Liderlik	,405	,067	,384	6,038	,000	,448	,395	,933	1,072
İstismarcı Liderlik	-,411	,105	-,248	-3,911	,000	-,348	-,268	,933	1,072

R=0,508, R²=0,258, F=34,281, p=0,000, Durbin-Watson=,950

Yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, DL davranışları (r=,45) ile duygusal işe adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu İL ile duygusal işe adanmışlık arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde değişkenler arasındaki korelasyonların r=,40 ve r=-,27 olarak hesaplandığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10’dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20’den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (0,933) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır (R²= ,258, F= 34,281, p= ,000). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının duygusal işe adanmışlık üzerindeki göreceli önem sırası; dönüşümcü liderlik ve istismarcı liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, dönüşümcü liderlik davranışlarının duygusal işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, istismarcı liderlik davranışlarının fiziksel işe adanmışlık üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H1_b: Dönüşümcü liderlik davranışlarının duygusal işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H2_b: İstismarcı liderlik davranışlarının duygusal işe adanmışlık üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmektedir.

Sonuç

Çalışmanın kurgusunu gözden geçirmek doğru noktalara temas edilip edilmediğini belirlemek açısından faydalı olacaktır. Öncelikle yapılan araştırmada birbirine zıt nitelikte özellikler gösteren iki liderlik tipinin çalışanların güçlerini ve enerjilerini, zamanlarını, duygusal olarak yaptıkları işe bağlılıklarını nasıl etkilediklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle pozitif örgütsel çıktı olarak nitelendirebileceğimiz işe adanmışlık konusuna açıklık getirmemiz gerekli görülmektedir.

Gallup Araştırma şirketinin yaptığı araştırmaya göre Amerika'daki çalışanların sadece %33'ü işlerine adanmışlık duyguları besliyorlar. Dünya genelinde bu oran %13 civarında olarak tespit edilmiştir. Yeni nesil çalışanların %29'u kendilerini yaptığı işe adanmış olarak nitelerken %60'ı alternatif iş fırsatlarını değerlendirdiklerini belirtmektedir (Gallup, 04.01.2017). GTE adlı network şirketi yaptığı araştırma sonucunda çalışanın işe adanmışlığındaki %1'lik artışın müşteri memnuniyetinde yüzde sıfır nokta beşlik artış sağladığını belirtmektedir (Becker vd., 2001). Roberts ve Davenport (2002) araştırmaları sonucunda işe adanmışlığın örgütsel performans üzerinde önemli katkıları olduğunu belirtmektedir. Ayrıca işletmelerin bu katkıyı anlayabilmeleri için çalışan, müşteri ve finansal çıktıları birlikte ele alan potansiyel maliyet-fayda analizleri ile daha iyi anlayabileceğini belirtmektedir. Salanova ve arkadaşları (2005) yeterli örgütsel kaynakların işlerine adanmış personellere aktarıldığında işletme içindeki çalışan performansını ve müşteri sadakatini artıracığını belirtmektedir. Halberg ve Schaufeli (2006) ise işe adanmışlık (work engagement) konusunun örgütsel bağlılık (organizational commitment) ve işe dahil olma (job involvement) konusu ile karıştırıldığını ancak yapısal olarak farklılıkları olduğunu ve işe bağlılığın (work attachment) farklı yansımaları olduğunu belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar işe adanmışlık davranışının çalışanlar tarafından arzulanan ve beklenen bir tutum olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yukarıda belirtildiği üzere dünya genelindeki işe adanmışlık ile ilgili oranlar ciddiye alınması gereken miktarda düşük düzeydedir. Dolayısı

ile ne tür davranışların, özellikle ne tür lider davranışlarının işe adanmışlığı artırdığının tespit edilmesi önemlidir. Yapılan araştırmada yeni arayışları ve çabaları teşvik eden ve bunu içsel bir dürtü uyandırarak bireyden bekleyen dönüşümcü liderlik davranışları ile astlarına yönelik devamlı olarak, fiziksel temas haricinde, sözlü ve sözel olmayan nitelikte dalga geçici, aşağılayıcı, sözünden cayıcı, kaba, kalp kırıcı, yalan bilgi aktarıcı düşmanca davranışlar sergileyen istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderlerin hem fiziksel hem de duygusal işe adanmışlık tutumunu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkarken, istismarcı liderlik davranışlarının ise negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürdeki yapılan araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Tims vd., 2011; Dvir vd., 2002; Lavoie-Trembley vd., 2016). Hatta Zhu ve arkadaşları (2016) çalışmaları sonucunda; takipçilerin karakteristik özelliklerinin pozitif olmasının dönüşümcü liderlik davranışlarının işe adanmışlığı daha güçlü şekilde etkilemesine neden olduğunu belirtmektedir.

Liderin; çalışanlarını karizmatik özellikleri ile etkilemesi, onlara rol model olarak yol göstermesi, sembolleri ve sloganları kullanarak ortak amaç duygusunu geliştirmesi, takipçilerin kendilerini güçlü, bilgili ve yeterli olarak hissetmesini sağlaması, bilgi ve düşüncelerini açık ve net bir iletişim ağıyla çalışanlarına aktarması, takipçilerinin yaptığı işleri, eylemleri, işin yapılış biçimlerini, kendi düşünce ve değerlerini sorgulayıcı yönde teşvik etmesi, yeni bakış açıları geliştirmeleri için destek vermesi, kalıplaşmış düşünce yargılarını eleştirici ve bunların geliştirilebileceği uygun ortamı meydana getirici çaba ve davranışlar sergilemesi, çalışanlarının temel ihtiyaçlarının üstündeki sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alması, yeni şeyleri öğrenmeye fırsat sağlayıcı görev dağılımı gerçekleştirilmesi ve onlarla kişisel olarak ilgilenip zaman ayıracak nitelikte davranışlar sergilemesi çalışanın işine duygusal olarak anlam vermesinde, şevke gelmesinde, gücünü işine harcamasında önemli düzeyde etkileri olmaktadır. Schmitt ve diğerleri (2016) dönüşümcü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisini desteklemekle birlikte işyerindeki stres düzeyinin düşük tutulması ve iş yükünün adil dağılımının adanmış çalışanların elde edilmesinde önemli ara değişkenler olduğunu belirtmektedir.

Liderlik literatürünün tarihsel gelişimine baktığımızda özellikle liderin pozitif özellikleri üzerinden lideri tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Ancak günümüzdeki değişim ve teknolojik gelişmelerin farklı sektörler üzerindeki etkileri o kadar hızlı yayılmakta ki standart bakış açıları yeterli olmamakta ve bizleri olayların negatif taraflarını da değerlendirmeye yöneltmektedir. Sadece çalışanların ne yapmaları gerektiğini söylemek değil, ne yapmamaları gerektiğini de açıklamak durumundayız. Yapılan çalışma sonuçları da istismarcı liderlik davranışlarının negatif sonuçları üzerinde durmaktadır (Zellars vd., 2002; Tepper vd., 2006; Harris vd., 2007; Tepper vd., 2009; Tepper vd., 2011, Aryee vd., 2008, Shoss vd., 2013). Dolayısıyla araştırmamız kapsamında ele aldığımız istismarcı liderlik davranışları ki bunlar çalışanların aşağılanması, kişisel hayatını ve ihtiyaçlarını umursamamak, verilen sözleri yerine getirmemek, kaba davranmak, duygu ve düşünceleri hafife almak, dedikodu yapmak gibi insanların kendilerini gerek toplumun gerek çalıştığı işletmenin bir parçasıymış gibi hissetmemesi için gerçekleştirilebilecek çabalar olarak nitelendirilebilir. Çalışma sonucu istismarcı liderliğin işe adanmışlık üzerinde negatif etkileri olduğunu belirtmekle birlikte Qin ve arkadaşları (2017) istismarcı liderlik davranışlarının kısa vadede olumlu sonuçları olabileceğini ancak uzun vadede negatif sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir.

Özetlemek gerekirse; çalışanlardan maksimum verimi ve performansı elde etmenin yollarından biri onlara sevdikleri bir iş ortamında sevdikleri işi yapmalarını sağlamak ve enerji ve güçlerini neden yaptıkları işe harcamaları gerektiği konusuna mantıklı cevaplar sağlamaktadır ki bu işe adanmışlık aracılığı ile gerçekleşebilir. Çalışanların işe adanmışlık tutumu sergileyebilmeleri için ise liderlere rol model olma, çalışanları ile bireysel ilgilenme, kişisel kariyer fırsatları sunma, yaptıkları işi sorgulama ve yeni boyutlar getirmelerini teşvik etme gibi dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri; onların kişisel yaşamlarını tehdit edici, aşağılayıcı, kaba, çalışma arkadaşlarının önünde küçük düşürücü davranışlardan kaçınmaları gerektiğini belirtebiliriz.

Araştırma gerek araştırma alanı gerek teorik olarak bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle çalışma kapsamı olarak farklı alanları bünyesinde barındıran bir alışveriş merkezinde yapılması, Düzce şehrindeki bir AVM'de yapılması, literatürde varolan birçok liderlik tiplerinden

sadece dönüşümcü ve istismarcı liderlik tiplerinin ele alınması, işe adanmışlık değişkenine pozitif ve negatif yönde etki edecek nitelikte farklı değişkenler bulunması gibi farklı yönlerden sınırlılıklar bulunmaktadır.

Bu sınırlılıklar ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel pozitif sonuçlar elde etmek için negatif etkisi beklenen değişkenlerin (istismarcı liderlik vb.) kısa vadede ve uzun vadede farklı etkiler meydana getirebileceği, negatif liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından objektif olarak değerlendirilmesi için nitel araştırmalara yönelmesi, adanmışlığı sağlamak adına çalışanların karakteristik özelliklerini inceleyen çalışmaların değerlendirilmeye alınması yönünde tavsiyelerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Ak, B. (2010). “Parametrik Hipotez Testleri” içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım,

Akçay, Y. & Akyüz, A. M. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 9(5), 157-184.

Albayrak, A. S. (2006). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.

Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Barrett, J. P. & Goldsmith, L. (1976). When is n Sufficiently Large?. *The American Statistician*, 30(2), 67-70.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press: Collier Macmillan.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, USA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, California: Mind Garden,

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston: Harvard Business School Press.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive Supervision and Work–Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.

Demirali, Y. E. (1991). Örneklem. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:3, 111-124.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Ekiz, D. (2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri, Ankara: Anı Yayınları.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.

Erkuş, A. & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *9 Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209

Gallup, "Employee Engagement",
http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx,
04.01.2017.

Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri. 6. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2),119-127.

Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as A Predictor of Performance and The Meaning of Work as A Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership a Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü, Genelkurmay Başkanlığı-Harp Akademileri Komutanlığı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Küçüksille, E. (2010). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L. & Austin, S. (2016). Transformational and Abusive Leadership Practices: Impacts on Novice Nurses, Quality of Care and Intention to Leave". *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592.

Leiter M.P. & Maslach C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout in Research in occupational stress and well-being Perrewe P.L., Ganster D.C.(Eds.), Oxford, England: Elsevier.

Leithwood, K. (1996). Preparing School Leaders: What Works?. *Journal of School Leadership*, 6(3), 316-342.

Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S. & Chen, L. (2002). The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets. *Annu. Rev. Public Health*, Vol.23, 151–169.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslach, C. (2003). Job Burnout New Directions in Research and Intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.

Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.

Qin, X., Huang, M., Johnson, R., Hu, Q., & Ju, D. (2017). The Short-Lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement. *Academy of Management Journal*, September, 2017.

Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.

Rich, B. L. (2006). Job Engagement: Construct Validation and Relationships With Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation, Doktora Tezi . Florida Üniversitesi, USA.

Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A

Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Job Strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations in D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.). *Research in organizational stress and well-being*. (Vol. 3, 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. Lloyd D. & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.

Simmons, B. L. (2002). Positive Psychology at Work: Savoring Challenge and Engagement in Advancing Women's Careers: Research and Practice, R. Burke & D.L. Nelson (Eds) 273-286), Oxford, England: Blackwell.

Starratt, A. & Grandy, G. (2010). Young Workers' Experiences of Abusive Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136-158.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th. Edition, USA, Boston: Pearson International Edition.

TDK (Türk Dil Kurumu), Adamak. <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 18.01.2017.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

Tepper, B. J., Moss, S. E. & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees, Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.

Thomas, R. M. (1998). *Conducting Educational Research: A Comparative View*, USA: Greenwood Publishing Group.

Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014). Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması, Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.

Van de Vliert, E. & Einarsen, S. (2008). Cultural Construals of Destructive Versus Constructive Leadership in Major World Niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.

Wefald, A. J. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. Doctor Philosophy Dissertation, Manhattan, Kansas.

Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2016). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement, *Group & Organization Management*, 41(3), 407-409