



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**ALGILANAN LİDERLİĞİN KURUMSAL BAĞLILIK
BOYUTLARINA ETKİSİNDE İLETİŞİM YETERLİLİĞİ
VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ**

Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

Doktora Tezi

Ankara, 2018

ALGILANAN LİDERLİĞİN KURUMSAL BAĞLILIK
BOYUTLARINA ETKİSİNDE İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE
İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ

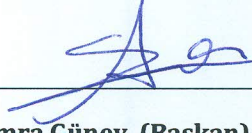
Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

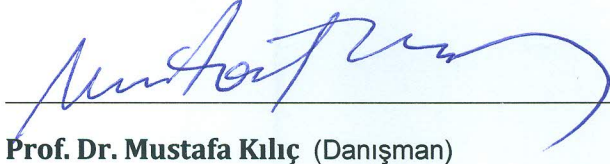
Doktora Tezi

KABUL VE ONAY

Aslı illioğlu Karademir tarafından hazırlanan “Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği Ve Memnuniyetinin Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışma, 18.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



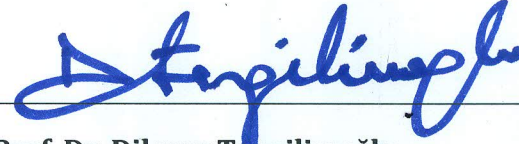
Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)



Prof. Dr. Mustafa Kılıç (Danışman)



Prof. Dr. Mahmut Arslan



Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu



Doç.Dr. Hayat Ebru Erdost olak

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar Sağlam

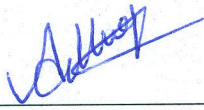
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 2. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

18.01.2018



Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

o Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etseniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

☒ **Tezimin/Raporumun 18/01/2020 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

o Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

o Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

18/ 01/2018


Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof.Dr. Mustafa KILIÇ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.


Arş.Gör. Aslı ÇILLIOĞLU KARADEMİR



Anneme ve Babama...

TEŞEKKÜR

Tezi hazırlama sürecimde desteğini ve vaktini benden esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Prof.Dr. Mustafa Kılıç'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama yaptıkları değerli katkılar için tez savunma sınav jüri üyesi hocalarım Prof.Dr. Semra Güney, Prof.Dr. Mahmut Arslan, Prof.Dr. Dilaver Tengilimoğlu ve Doç.Dr. Hayat Ebru Erdost'a çok teşekkür ederim.

Tezimin ölçek geliştirme ve analiz süreçlerinde görüşlerine başvurduğum değerli hocalarım Prof.Dr.Bahtışen Kavak, Doç.Dr. Arzu İlsev ile Yrd.Doç.Dr.Onur Koyuncu'ya teşekkürlerimi sunarım. Tezin analiz sürecinde çok kritik bir noktada; dar zaman ve uzaklık sorununa rağmen sorularımı sabırla yanıtlayan Doç.Dr. Bahattin Karademir'e, arkadaşım Aylin'e ve Arş. Gör. Dr. İlksun Didem Ülbeği'ne teşekkür ederim.

Misafir Araştırmacı olarak bulunduğum İsviçre Zürih Üniversitesi'nin değerli hocası Prof.Dr.David Seidl'a akademik açıdan sağladığı katkılar ve sunduğu dostluk için yürekten teşekkür ederim. Prof.Seidl'ın Yönetim ve Organizasyon Takımına, başta Dr. Shenghui Ma olmak üzere, tüm üyelerine içten teşekkürlerimi sunarım.

Yıllar önce henüz lisans eğitimim sırasında aldığım ilk dersinden itibaren, ders anlatım biçimine, mesleğine gösterdiği saygıya ve verdiği emeğe hayran olduğum; doktora sürecimde uzakta olmama rağmen değerli görüşlerini benimle paylaşan, değerli hocam Prof.Dr. Ali Şimşek'e akademik ve mesleki açıdan bana kattığı herşey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sekiz yıl önce, SPSS programı kullanımını bana uygulamalı olarak öğreten hocam Prof.Dr.Yavuz Akbulut'a çok teşekkür ederim.

Zorlu ve uzun tez sürecim boyunca akademik ve manevi destek sunan değerli arkadaşlarım Arş.Gör.Akın Özkan, Arş.Gör.Sefa Emre Yılmazel ve Arş.Gör.Dr. Niray Tunçel'e çok teşekkür ederim. Hacettepe Üniversitesi'nde çalışmaya başladığım günden itibaren bana önemli akademik katkılar sağlayan, manevi desteğini her zaman en güçlü

şekilde hissettirmiş olan çok değerli hocam Doç.Dr. Beyza Gültekin'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez sürecinde daima moral veren sözleri için hocam Doç.Dr.Mine Ömürgönülşen'e ve süreçte görüşüne başvurduğum Doç.Dr.Özge Tayfur Ekmekçi'ye teşekkür ederim. Tez sürecinde yaşadığım sağlık sorunlarımda gösterdiği duyarlılık ve sağladığı destek için değerli hocam Prof.Dr. Azize Ergeneli'ye teşekkürlerimi iletmek isterim. Doktora eğitimim süresince akademik katkılarının yanı sıra adil ve vicdanlı olmak konularında örnek aldığım hocalarım Prof.Dr.Leyla Özer'e ve Prof.Dr. Semra Karacaer'e çok teşekkür ederim.

Güvenilir ve girişimci kişiliği; eğitime ve bilime saygısı ile sunduğu destek için ülkemiz iş adamlarından Sayın Tekin Seyrekoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın uygulama bölümü için görüşmeci olarak sorularımı yanıtlayarak iş tecrübelerini benimle paylaşan ve anketin doldurulmasında katkı ve yardım sağlayan tüm yöneticilere ve çalışanlara tek tek sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

Doktora süresince ve her zaman desteğini, sabrını ve özverisini sunan sevgili eşime ve ağabeylerime en içten teşekkürlerimi sunarım. Keşke bugünü de birlikte yaşasaydık, yanımda olsalardı dediğim büyüklerim; rahmetli dedem, paşadedem ve Ömer dayımı özlem ve minnetle anıyorum.

Eğer şans diye bir şey var ise benim şansım sevgili annem ve babamdır. Eğitimim için her fedakarlığı yapan, arkamdaki çınarım, biricik annem Gülcan Çillioğlu...Yaşamım ve bana kattığın herşey için minnettarım; sonsuz teşekkürler. Birlikte geçirdiğimiz kısa görünen on yılın ardından; ömürlük onur, ahlak ve erdem miras bırakan sevgili babam Kazım Çillioğlu...Vatan senin gibi kahramanlarını unutmayarak daima yad ediyor; ben de naçizane tezimi sana ve anneme ithaf ediyorum.

ÖZET

ÇİLLİOĞLU, Karademir Aslı, *Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, 2018.

Liderlik ve bağlılık kavramları işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda 1900'lerden itibaren alanyazında yer almış konulardandır. Bu konular farklı sosyal bilim alanlarından araştırmacıların ilgisini çekmekte; bu nedenle bu iki konu üzerinde farklı düşünce sistemlerinin izleri görülmektedir. Bu alanlardan birisi iletişim alanıdır.

Liderin astları ile etkileşimde kullandıkları iletişim biçiminin, liderin etkililiğini belirlediğini; ve hatta liderin iletişime gösterdiği önem derecesi ve iletişim biçiminin liderlik yaklaşımlarını birbirlerinden farklılaştırdığını gösteren işletme çalışmaları mevcuttur.

Ancak; liderlik ve kurumsal bağlılık konularını iletişimsel bakış açısıyla ele alarak ölçüm ve yorumlama yapan araştırmalara sürekli ihtiyaç vardır. Şöyle ki; zaman ve mekan içerisinde işletmelerin iç ve dış çevre koşulları, çalışanlara yönelik tavırları ve çalışanların liderlerinden ve kurumlarından beklentileri sürekli değişim göstermektedir. Bu değişimi doğru anlayabilmek ve buna yanıt verebilmek için özünde dinamikliğin olduğu iletişim teorileri ve konuları önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Bu konulardan ikisi; çalışanın lideri hakkındaki iletişim yeterliliği algısı ve liderin kendisiyle kurduğu iletişimden duyduğu memnuniyetidir.

Bu doğrultuda, araştırmanın genel amacı dönüşümsel liderliğin ve etkileşimsel liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin aracılık rolünü ölçmektir. Araştırma sürecinde yapılan alanyazın taramasının ardından araştırmanın ölçeği oluşturulmuştur. Liderlik, kurumsal bağlılık ve iletişim memnuniyeti değişkenleri için önceden test edilmiş olan hazır ölçekler kullanılmıştır; iletişim yeterliliği ölçüm aracı ise bu araştırma kapsamında geliştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi, Ankara'daki gıda, tekstil, makine-otomotiv ve mobilya sektörlerindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin görevleri gereği yöneticileri

ile iletişim halinde olan 312 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesi ile önerilen model test edilmiştir. Gerekli görülen ön test ve son testler ile AMOS programı kullanılarak on dokuz hipotez için yol analizi testleri yapılmıştır. Bunlara göre, iletişim yeterliliği ve bununla ilişkili olarak ortaya çıkan iletişim memnuniyeti, dönüşümsel liderlik için belirleyici özelliklerdir. İletişim yeterliliğinin, dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Etkileşimsel liderlik ise modelde her iki iletişim değişkenini de etkilememektedir.

Başka bir ifadeyle, etkileşimci liderden farklı olarak, dönüşümcü liderde iletişim yeterliliği ve sağlanan iletişim memnuniyeti öncelikle aranan özelliklerdir. Çalışanların algısına göre, etkileşimci liderin bu yeterliliği taşımasının kendisinden beklenmediği söylenebilir.

İletişim değişkenlerinin sadece devam bağlılığını etkilediği, duygusal-normatif bağlılık üzerinde ise etkisi olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların kuruma devam bağlılığı hissetmesi doğrudan dönüşümcü liderlik türü ile değildir; iletişim yeterliliği ve memnuniyeti yani liderinin iletişimini nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Çalışanın kurumuna yönelik gösterdiği devam bağlılığı, liderlik türlerinden doğrudan etkilenmemektedir. Duygusal-normatif bağlılık ise dönüşümcü liderlikten pozitif yönde; etkileşimci liderlikten negatif yönde etkilenmektedir.

Anahtar Sözcükler

Yöneticilerin Liderliği, Algılanan Etkileşimsel/Etkileşimci Liderlik, Algılanan Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik, Kurumsal Bağlılık, Liderin İletişim Yeterliliği, İletişim Memnuniyeti

ABSTRACT

ÇİLLİOĞLU, Karademir Asli, *The Mediation Role of Communication Competence and Satisfaction in the Effects of Perceived Leadership on Organizational Commitment Dimensions*, PhD Dissertation, Ankara, 2018.

The concepts of leadership and commitment in research on businesses have been included in literature since 1900's. These topics attract the attention of researchers from different social science fields; for this reason, on these two issues traces of different systems of thought are seen. One of these areas is the communication field.

In business studies, there are researches that the way leaders communicate with their subordinates determines the effectiveness of the leader; and even the degree of importance that the leader has shown on communication and how the style of communication differentiates leadership approaches from each other. But; a continuing need for research into the measurement and interpretation of these two issues by taking them from a communicative point of view is necessary. Namely; in time and space, the internal and external environmental conditions of the organizations; the attitudes towards the employees and the expectations of the employees towards leaders and organizations are constantly changing. The communication theories and topics that are inherently dynamic in order to understand and respond to this change will provide significant benefits. Two of these issues are: The perception of communication competence of employee about the leader and the satisfaction that the employee has received from the communication established by leader.

In this respect, the main aim of the research is to measure the mediation role of communication competence and communication satisfaction in the effect of the transformational leadership and transactional leadership perceived by the employee on the dimensions of organizational commitment. After examining the literature, the questionnaire of the research was determined. For leadership, organizational commitment and communication satisfaction variables pre-used scales were used; however the communication competence instrument was developed within the scope of this research. The sample of the study consisted of 312 employees who are in

communication with the managers of the medium and large-scale organizations in food, textiles, machinery-automotive and furniture sectors in Ankara.

In the research, the proposed model was tested by Structural Equation Modeling. Path analysis tests carried out using AMOS program with the pre-tests and post-tests required for this. According to them, communication competence and communication satisfaction that arise in connection with it are the determining characteristics for transformational leadership. Communication competence has been found to have a partial mediating effect between transformational leadership and communication satisfaction. Transactional leadership does not affect the two communication variables in the model.

In other words, according to employees unlike the transactional leader, communication competence and communication satisfaction is important for being transformative leader. According to employees' perception, it can be said that the transactional leader is not expected to carry this by itself.

It was determined that communication variables only affect the continuing commitment, and there is no effect on emotional-normative commitment. Feeling commitment to the organization is not directly related with transformational leadership; is related with communication competence and satisfaction; so how he/she perceives the leader's communication. The continuing commitment of the employee to the organization is not directly influenced by the types of leadership. Emotional-normative commitment is affected positively from the transformational leadership; it is affected negatively by transactional leadership.

Keywords

Leadership of Managers, Perceived Transactional Leadership, Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, Leader Communication Competence, Communication Satisfaction

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	iii
ETİK BEYAN.....	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK	4
1.1 Lider ve Liderlik Kavramları.....	4
1.2 Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Göre Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü	5
1.2.1 <i>Klasik Liderlik Yaklaşımları ve Lider Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü</i>	<i>6</i>
1.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı ve X,Y,Z Teorileri ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü.....	6
1.2.1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü	10
1.2.1.3 Durumsallık Modelleri ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü	12
1.2.2 <i>Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bakış ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü</i>	<i>15</i>
1.2.2.1 Etkileşimsel/Etkileşimci Liderlik ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü	16
1.2.2.2 Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü	18
1.3 Liderin İletişim Becerileri	19
2. BÖLÜM: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİ.....	21
2.1 İletişim, İletişim Sürecindeki Öğeler ve Kurumsal İletişim	21
2.1.1 <i>Anlamlandırma</i>	<i>24</i>
2.1.2 <i>Etkileşimci (Pragmatist) Bakış</i>	<i>26</i>
2.2 İletişim Modelleri	28

2.2.1	Temel Bazı İletişim Modelleri	30
2.2.1.1	Lasswell İletişim Modeli	31
2.2.1.2	Shannon ve Weaver, Osgood ve Schramm ve Dance Modelleri	32
2.2.1.3	Gerbner'in Genel İletişim Modeli	35
2.2.1.4	Newcomb'ın ABX Modeli	36
2.2.2	Lider-Üye İlişkisiyle İlgili Yakın Dönem İletişim Modelleri.....	38
2.2.2.1	Watzlawick, Beavin ve Jackson'ın Modeli	38
2.2.2.2	Smircich ve Morgan'ın Modeli	40
2.2.2.3	Hamm'ın Lider İletişimi Araştırması	40
2.3	İletişim Türleri	43
2.3.1	Formal ve İnfomal İletişim	43
2.3.2	Sözlü İletişim, Sözsüz İletişim ve Yazılı İletişim	44
2.4	Kurumsal İletişim ve Kurumsal İletişimde Liderin Rolü.....	46
2.5	İletişim Yeterliliği Kavramı ve Liderin İletişim Yeterliliği.....	48
2.5.1	Çalışanların İletişim Konusunda Liderden Beklentileri.....	50
2.5.2	Kurumdaki İletişim Engelleri.....	52
2.6	İletişim Memnuniyeti Kavramı ve Çalışanın Lider Kaynaklı İletişim Memnuniyeti.....	53
2.7	İletişim Memnuniyetinin Sonuçları	54
3.	BÖLÜM: KURUMSAL BAĞLILIK.....	56
3.1	Kurumsal Bağlılık Kavramı ve İlgili Yaklaşımlar.....	56
3.2	Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık	58
3.3	Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	60
3.4	Kurumsal Bağlılığın Sonuçları	63
4.	BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TASARIMI	65
4.1	Araştırmanın Amacı	65
4.2	Araştırmanın Varsayımları	65
4.3	Araştırmanın Sınırlılıkları	65
4.4	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	67
4.5	Anket Formunun Hazırlanma Süreci.....	72
4.5.1	Araştırma Anketinin Hazırlanma Sürecinde Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	73
4.5.2	İletişim Yeterliliği için Geliştirilen Ölçek.....	81
4.5.3	İletişim Memnuniyeti Ölçeği.....	84
4.5.4	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği.....	85
4.5.5	Kurumsal Bağlılık Ölçeği.....	87

4.5.6	Anket Hazırlama Aşamasında Uzman Görüşüne Başvurma	88
4.5.7	Pilot Çalışma ve Anket Formunun Son Hali	90
4.6	Veri Düzenlemesi	91
4.6.1	Kayıp (Eksik) Veri ve Uç Değerlerin İncelenmesi.....	92
4.6.1.1	Kayıp Veri İncelenmesi	92
4.6.1.2	Uç Değerlerin İncelenmesi	95
4.6.1.2.1	Kurumda Çalışma Süresine Ait Uç Veri	95
4.6.1.2.2	Yönetici ile Çalışma Süresine Ait Uç Veri.....	96
4.6.1.2.3	Likert Ölçek Sorularına Ait Uç Veri.....	96
4.7	Betimsel İstatistikler	97
5.	BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	101
5.1	Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik	101
5.1.1	İletişim Yeterliliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	102
5.1.2	Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	104
5.1.3	Kurumsal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	105
5.1.4	İletişim Memnuniyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi	108
5.2	Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA).....	108
5.2.1	İletişim Yeterliliği Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	110
5.2.2	Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	111
5.2.3	İletişim Memnuniyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	112
5.2.4	Kurumsal Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	113
5.3	Doğrusallık ve Normallik Analizi.....	114
5.4	Likert Ölçekle Ölçülen Değişkenler ile Sürekli Demografik Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	116
5.5	Likert Ölçekle Ölçülen Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	120
5.6	Varyans Analizleri (ANOVA)	122
5.7	Model Testleri için Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizleri	131
6.	BÖLÜM: YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ	133
6.1.1	Modelin Uyumluluk ve Regresyon Değerleri	133
6.1.2	Aracılık Analizleri.....	140
7.	BÖLÜM: GENEL DEĞERLENDİRME.....	147
7.1	Genel Değerlendirme ve Sonuç.....	147
7.2	Öneriler	154

KAYNAKÇA	158
EKLER	176
EK1.GÖRÜŞME TALEP VE BİLGİLENDİRME FORMU İLE GÖRÜŞME SORU FORMU.....	177
EK 2. ARAŞTIRMANIN ANKETİ.....	180
EK3. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER	186
EK4. LİDERLİK ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER	188
EK5.İLETİŞİM MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER	190
EK6. KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER	191
EK7. ETİK KURUL RAPORU.....	192
EK8. ORJİNALLİK BELGESİ.....	193
EK9. TURNİTİN RAPORUNUN İLK SAYFASI.....	194

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1. İLETİŞİM SÜRECİ (SABUNCUOĞLE VE GÜMÜŞ, 2008)	22
ŞEKİL 2. LASSWELL MODELİ (FORMÜLÜ)	31
ŞEKİL 3. SHANNON VE WEAVER'İN İLETİŞİM MODELİ	32
ŞEKİL 4. OSGOOD VE SCHRAMM'IN MODELİ	33
ŞEKİL 5. DANCE'IN SİRAL MODELİ	34
ŞEKİL 6. GERBNER'İN GENEL İLETİŞİM MODELİ	36
ŞEKİL 7. NEWCOMB'UN ABX MODELİ	37
ŞEKİL 8. LOGARİTMİK DÖNÜŞÜM UYGULANMIŞ KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE AİT UÇ DEĞERLER.....	95
ŞEKİL 9. LOGARİTMİK DÖNÜŞÜM UYGULANMIŞ YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİNE AİT UÇ DEĞERLER	96
ŞEKİL 10. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİ DFA MODELİ	110
ŞEKİL 11. ALGILANAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ İYİLEŞTİRME SONRASI DFA MODELİ.....	111
ŞEKİL 12. İLETİŞİM MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ İYİLEŞTİRME SONRASI DFA MODELİ	112
ŞEKİL 13. KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ DFA MODELİ	113
ŞEKİL 14. YOL ANALİZİ KABUL EDİLEN MODEL.....	137
ŞEKİL 15. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE DEVAM BAĞLILIĞINA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ETKİSİ (H14)	142
ŞEKİL 16. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE DEVAM BAĞLILIĞINA İLETİŞİM YETERLİLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİ (H15)	143
ŞEKİL 17. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİNE İLETİŞİM YETERLİLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİ (H16)	144
ŞEKİL 18. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE DEVAM BAĞLILIĞINA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ETKİSİ (H17)	145

TABLolar DİZİNİ

TABLO 1: ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜKLERİ	71
TABLO 2: DEPARTMAN BİLGİSİNE AİT KATEGORİLENDİRME	91
TABLO 3: DEMOGRAFİK VE GENEL BİLGİ MADDESİ BOŞLUKLARI İÇİN TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ	93
TABLO 4: DEMOGRAFİK VE GENEL BİLGİ MADDESİ İÇİN TAHMİNİ ORTALAMA	94
TABLO 5: ÖRNEKLEME İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER	97
TABLO 6: ÖRNEKLEME İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	99
TABLO 7: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	103
TABLO 8: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ İÇİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	104
TABLO 9: ALGILANAN LİDERLİK AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	105
TABLO 10: KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	106
TABLO 11: DUYGUSAL-NORMATİF BAĞLILIK VE DEVAM BAĞLILIĞI GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	107
TABLO 12: UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	109
TABLO 13: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİ DFA UYUM DEĞERLERİ	110
TABLO 14: ALGILANAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ İYİLEŞTİRME SONRASI DFA UYUM DEĞERLERİ	112
TABLO 15: İLETİŞİM MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ İYİLEŞTİRME SONRASI DFA UYUM DEĞERLERİ	113
TABLO 16: KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ DFA UYUM DEĞERLERİ	114
TABLO 17: NORMAL DAĞILIM TABLOSU	115
TABLO 18: LİKERT TİPİ SORULARA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	116
TABLO 19: YÜZYÜZE İLETİŞİM MİKTARI * ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK	117
TABLO 20: TELEFONDA İLETİŞİM MİKTARI * DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK * ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK * DUYNORM BAĞLILIK	118
TABLO 21: İNTERNETLE İLETİŞİM MİKTARI * LİKERT ÖLÇEK DEĞİŞKENLERİ	119
TABLO 22: LİKERT ÖLÇEĞİLE ÖLÇÜLEN DEĞİŞKENLERE AİT ALT BOYUTLARA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	121
TABLO 23: DÖNÜŞÜMSSEL VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK İKİ YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI	123
TABLO 24: DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK İLE CİNSİYET ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU (TAHMİN EDİLMİŞ MARJİNAL ORTALAMALAR)	124
TABLO 25: DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK İLE EĞİTİM ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU	125
TABLO 26: DUYNORM BAĞLILIK VE DEVAM BAĞLILIĞI İKİ YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI	126
TABLO 27: DUYNORM BAĞLILIK İLE SEKTÖR ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU	127
TABLO 28: DUYNORM BAĞLILIK İLE EĞİTİM ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU	128
TABLO 29: DUYNORM BAĞLILIK İLE MEDENİ DURUM VE BAKMAKLA YÜKÜMLÜ OLUNAN KİŞİ ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU	128
TABLO 30: DEVAM BAĞLILIĞI İLE CİNSİYET ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU	129

TABLO 31: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİ DEĞİŞKENLERİ İÇİN İKİ YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI .	129
TABLO 32: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ İLE CİNSİYET ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR TABLOSU.....	131
TABLO 33: MODEL TESTLERİ İÇİN ÇOKLU DOĞRUSAL BAĞLANTI ANALİZLERİ.....	132
TABLO 34: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	133
TABLO 35: İLK MODELE AİT STANDARDİZE EDİLMEMİŞ REGRESYON KATSAYILARI VE ANLAMLILIK DEĞERLERİ.....	136
TABLO 36: ANLAMLI MODEL UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	138
TABLO 37: DEĞİŞKENLER ARASINDA STANDARDİZE EDİLMİŞ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYI ETKİ DEĞERİ	138
TABLO 38: KİSMİ VE TAM ARACILIK TESTİ YAPILAN HİPOTEZLER.....	141
TABLO 39: HİPOTEZLERİN SONUÇLARI.....	148



GİRİŞ

İşletmelerde liderlik, ast-üst ilişkisi ve doğuracağı sonuçları açısından oldukça önemlidir. Macik-Frey'in (2007) belirttiği gibi, iletişim liderliğin bir bileşeni değildir ve böyle görülmesi yeterli değildir. Liderlik benzersiz bir iletişim biçimidir ve bu bağlam içerisinde derinlemesine incelenmelidir.

İşletmelerde liderlik türü sınıflandırmalarından birisi dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliktir. Dönüşümcü liderlikte etkileşimsel liderliğe göre iletişimin daha fazla önem kazandığı söylenebilir. Şöyle ki, etkileşimci lider, takipçilerin ve örgütün performanslarını görevlere uygun hale getirmeye odaklanan, genellikle mevcut durumu koruyarak bugünkü faaliyetleri gerçekleştirmek ile ilgilenen liderdir (James ve Ogbonna, 2013) ve takipçilerine sadece beklenmedik durumlarla karşılaştıkları zaman ya da kendisinden yardım istediklerinde geri bildirim vermektedir (Bass vd., 1990). Dönüşümcü lider ise öncelikle çalışanları güçlendiren, onları motive eden, onlarda güven geliştiren ve kültürel değerleri bile dönüştürebilen liderdir. Bunları başarmak için kullandığı araç ise iletişimdir (Barbuto ve Burbach, 2006).

Bununla birlikte, liderlerin çalışanlar ile olan etkileşimi onların kurumsal bağlılıkları üzerinde etki yaratmaktadır. Liderlik türleri ile kurumsal bağlılık ve liderin kullandığı iletişim ile ilgili araştırmalar incelendiğinde ise iletişimden genellikle teorik olarak bahsedildiği ve iletişimin, uzmanlaşma gerektirecek biçimde ele alınmadığı görülmüştür. Şöyle ki; bu tür çalışmalarda iletişim, karmaşık ve kritik bir süreç oluşu geri plana atılarak, genellikle sadece liderin belirli özelliklerini tanımlamak için kullanılmıştır. Oysa, sadece iletişimi çalışmak yerine iletişim yeterliliği ve memnuniyeti gibi konuları çalışmak detaylandırmayı hatta yeni bilgilere ulaşmayı sağlayabilir.

Bununla beraber, yönetim ve örgütsel davranış alanyazınında iletişim yeterliliği, memnuniyeti ve liderlik çalışmalarının yeterli olmadığı görülmektedir (Madlock, 2008: 61; Macik-Frey, 2007: 21). İletişim yeterliliği tanımı üzerinde uzlaşa yoktur; kavramsallaştırılamamıştır; Phillips'in (2000) savunduğu gibi, liderlerin iletişim kurma biçimleri üzerine model var mı sorusu henüz tam olarak yanıtlanamamıştır. Dolayısıyla; liderin iletişim yeterliliği ölçeğinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Benzer biçimde, işletmelerde çalışanların yöneticinin onlarla kurduğu iletişimden

duydukları memnuniyet konusunda yapılmış çok az çalışma bulunmaktadır.

Yukarıda bahsedilen liderlik, kurumsal bağlılık, iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin aynı modelde bir arada kullanıldığı, çalışan bakış açısıyla ele alınarak ölçüldüğü bir yerel uygulamalı işletme çalışmasına rastlanmamıştır.

Bu araştırmada, alanyazındaki yukarıda belirtilen boşlukların doldurulmasına katkı sağlamak amacıyla model geliştirilmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın temel amacı algılanan etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde liderin çalışan tarafından algılanan iletişim yeterliliği ve çalışanın iletişim memnuniyetinin aracılık rolünün ölçülmesidir. Bununla ilgili olarak araştırmada on dokuz hipotez test edilecektir.

Araştırma örneklemini Ankara'daki makine-otomotiv; mobilya; gıda ve tekstil sektörlerindeki on altı işletmenin 312 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada lider olarak, çalışanın hiyerarşik açıdan bağlı olduğu ilk yöneticisi kabul edilecektir. Araştırmanın ölçüm aracı ankettir. Kurumsal bağlılık, liderlik ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin ölçümü için hazır ölçekler kullanılacaktır. İletişim yeterliliği ölçeği ise araştırmada geliştirilecektir. Bunun için yarı yapılandırılmış görüşmeler, uzman görüşü ve pilot çalışma yapılacaktır.

Anket aracılığıyla çalışanların algısı ölçülecektir: Çalışanlara, yöneticilerini etkileşimci lider olarak mı yoksa dönüşümcü lider olarak mı gördükleri; kurumsal bağlılıklarını ve yöneticilerinin iletişim yeterliliği ve bundan kaynaklanan iletişim memnuniyetlerini nasıl değerlendirdikleri sorulacaktır.

Araştırmanın analizi için önce veri düzenlemesi yapılacak, veri hipotez testleri için uygun hale getirilecektir. Ardından model testleri için gereken ön test ve son testler yapılacaktır: Doğrusallık ve normallik testi, güvenilirlik, korelasyon testleri, varyans-ANOVA testleri, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri, çoklu doğrusal bağlantı analizi yapılacaktır. AMOS programında Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak ön görülen model için yol ve aracılık testleri yapılacaktır.

Araştırmanın, işletmelere, yöneticilere ve konuyla ilgilenen araştırmacılara yarar

sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın öncelikle işletmelerde iletişim konusunun derinlemesine ve Türk iş kültürünü gözeterek çalışılmasının gerekliliğine dikkat çekmesi beklenmektedir.

Çalışanların liderden ve kurumdan beklentilerinin sürekli değişim göstermesi nedeniyle, özünde dinamikliğin olduğu iletişim konularının kuruma yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada ölçülen iletişim yeterliliği algısı ve çalışanın iletişim memnuniyeti bu konulardandır. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin bu iki konuyla ilgili olarak çalışanların kendisinden neler beklediğini bilmesi ve buna göre yanıt vermesi hem yönetici ve çalışan hem de işletme için yarar sağlayacaktır.

Araştırma bulguları, işletmelerde yöneticilerin çalışanlarının kendilerinden iletişim açısından beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlayabilir. Böylelikle, zayıf ya da sorunlu olan iletişimsel noktalar işletme yönetimi ve yöneticiler tarafından iyileştirilebilir. Yöneticinin çalışanlar tarafından olumlu algılandığı noktaların sürdürülmesi sağlanabilir. İşletmelerde yapılan uygulama sonucu elde edilen araştırma bulgularının değerlendirilmesi, kontrol etmeyi ve buna göre erken önlem almayı sağlayacaktır. Böylelikle; kurum, yönetici ve çalışan çıkarları daha dengeli ve her biri için daha olumlu hale gelebilir.

Araştırmada yapılacak olan iletişim yeterliliği tanımının, geliştirilecek olan iletişim yeterliliği ölçeğinin ve elde edilecek bulguların-algılanan etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyetinin rolünü açıklaması açısından- yerel alanyazına ve sonraki araştırmalara katkı sağlaması umulmaktadır.

1. BÖLÜM: ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Liderlik araştırmalarında genellikle “kim lider olur?” sorusuna cevap verilmeye çalışılmıştır. Araştırmalarda liderin tanımlanması; örgüt üzerindeki etkisi; özellikleri; gücünün kaynakları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu noktalarda elde edilen bilgi birikimi liderlik yaklaşımlarında toplanmıştır.

1.1 Lider ve Liderlik Kavramları

Aldair’in (2005) belirttiğine göre, lider ve liderlik kelimeleri Anglo-Sakson kökenlidir ve “yol, yön” anlamındadır. Bu nedenle; kelimenin çeşitli Avrupa dillerindeki yazılışı bile benzerlik göstermektedir, örneğin İskandinavca leadar, Almanca leither biçimindedir (Akt. İbicioğlu vd. 2009: 3).

Türkçede kelimenin tam karşılığı “önder”dir; yaygın olarak lider kelimesi kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından lider; (en geniş anlamda) ünü, gücü ya da toplumsal yeri dolayısıyla öncülük eden, toplumsal davranış başlatan, başkalarının çabalarını yöneten, örgütleyen ya da denetleyen kişi; (dar anlamda) bir toplumsal kümede inandırıcı yetenekleri ve üyelerin gönüllü benimsemeleri dolayısıyla öncülük eden kişi olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr).

Bass ve Stogdill (1990) milattan önceki toplum yaşantılarını, doğu ve batı felsefecilerine ait 5000 yıllık hiyerogrif (yazılı) kaynakları, mit ve efsanelerde (örneğin, Odisseas) geçen ifadeleri örneklerle açıklayarak lider ve liderliğin, insan yaşamındaki en eski konularından biri olduğunu açıklamışlardır. 1990 yılındaki bu araştırmalarında, yönetim alanında liderlik konusunun 1950’li yıllardan itibaren araştırılmaya başlandığını ve yapılmış 8000’den fazla çalışma olduğunu belirtmişlerdir.

1990’lı yıllara gelindiğinde, çalışma yaşamında ortak hedeflere ulaşılması için “yönetilme”ye ve liderlik kavramına verilen önem artmıştır (Bennis ve Nanus, 1997: 56). Bu doğrultuda liderlik, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir. Lider grubun, belli bir zamanda belli durum ve koşullar altında kurumsal

hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden ve ortak hedeflere ulaşmaları için yardımcı olan kişidir. Bununla beraber lider, kendisinin yaptıklarından (uygulanan liderlik türünden) grubun memnun olmasını sağlaması beklenen kişidir (Werner, 1993:17). 2000’li yılların başlarına gelindiğinde, liderlik ile ilgili üç yüz elliden fazla tanım olduğu belirlenmiştir (Hughes vd., 1999:8).

Yönetim alanyazınında, liderlik konusunu çalışan araştırmacıların farklı sosyal bilim alanlarından (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, tarih, yönetim bilimi) olduğu ve bu sebeple konunun farklı düşünce sistemlerinin izlerini taşıdığı görülmektedir. İçinde bulunulan çevre ve zaman koşullarına göre liderlik konusundaki ifadelerde çeşitlilik gözlenmektedir. Liderlik kavramı üzerinde uzlaşmanın olmamasının temel sebebini Hughes vd. (1999:8) liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması olarak özetlemiştir.

Diğer taraftan; liderlik çalışma alanında önemli düzeyde benzerlikler, başka bir deyişle kabul görmüş noktalar vardır. Dinar’ın (2001: 30) belirttiğine göre liderlik tanımlarında dört ortak nokta vardır. Birincisi, insanların bir araya gelip bir grup oluşturmaları için ortak ihtiyaç ve hedeflerinin olmalıdır. İkincisi, her grubun bir lideri vardır ve lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilir. Üçüncüsü, grubun diğer üyeleri liderin üzerlerinde yarattığı etkiyi kabullendiklerinde lideri takip ederler. Son olarak, liderlik elverişli ortamda (örneğin, amaçların ulaşılabilir olduğu, çalışanların güdülendiği ortam) doğar. Kısacası; liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada diğerlerini peşinizden gelmek için izleyiciler ile etkileşim oluşturarak yönlendirmek ve yönetmektir.

1.2 Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Göre Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

İşletme alanyazınında liderlik yaklaşımlarının çeşitli biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarının sınıflandırılması zamana (yaklaşımın ortaya atıldığı zaman) ve etkiye (yaklaşımın ilgi uyandırdığı zaman dilimi) göre yapılabilmektedir. Bu çalışmada, liderlik yaklaşımları ortaya atıldığı dönemler dikkate

alınarak dört temel başlık altında sıralanacaktır: Klasik Yaklaşımlar; Davranışsal Kuramlar Dönemi; Modern Dönem Yaklaşımları ve Yeni Yaklaşımlar. Dört liderlik yaklaşımının her biri çalışmanın amacı doğrultusunda üyeler (çalışanlar) ile iletişimde liderin rol ve etkileri açısından da ele alınacaktır.

1.2.1 Klasik Liderlik Yaklaşımları ve Lider Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Lideri grubun diğer üyelerinden ayıran özellikler vardır. Bu özelliklerin fiziksel özellikler, zeka, yetenek, iş yapma biçimine ilişkin özellikler ve sosyal özellikler olabileceği üzerinde durulmaktadır (Daft, 1991: 374).

Zaman içerisinde; liderlik için belirleyici unsurun sadece “liderin özellikleri” olmadığını gösteren yeni yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bununla beraber, Daft’ın (1991: 375) belirttiğine göre aynı özellikler her tür organizasyonda uygulanamamaktadır. Lider özellikleri konusu çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Ancak; konu eskisi kadar olmasa da özellikle diğer yaklaşımların anlaşılması noktasında dikkat çekmeye devam etmektedir.

Liderin astları ile olan iletişim biçimi liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir (Owens’dan aktaran Koçel, 2007). İnsan ilişkileri ve iletişim liderlik için temel kritik hususlardır. Liderlik yaklaşımlarını birbirlerinden farklılaştıran noktalardan birisi, liderin iletişime gösterdiği önemin ve iletişimi kullanma biçiminin farklılaşmasıdır. Bu bölümde bahsedilecek klasik yaklaşımlar, liderlik yaklaşımlarının alanyazında ilk ortaya atılan (1900’lerin başlarında) görüşlerini içermektedir.

1.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı ve X,Y,Z Teorileri ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

1800’lerin sonlarından 1940’lara kadar, etkili liderlerin sahip olduğu evrensel niteliklerin belirlenmesine büyük ilgi gösterilmiştir. Bu amaçla yapılan birçok çalışma, tarihteki “büyük” insanları kitlelerden ayıran özelliklerin belirlenmesine odaklanmıştır. Bununla

ilgili teoriler "Büyük Adam Teorileri" olarak adlandırılmıştır (Albertson, 1999: 8). Akademik anlamda liderlik çalışmalarının bu "Büyük Adam" veya "Özellikler Perspektifi" çalışmaları ile başladığı kabul edilmektedir. Özellikler teorisi, liderliğin, kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığını ortaya atmıştır. Lider olan kişi ile lider olmayan kişiyi ayırt eden belli özellikler olduğunu savunarak kişilik özelliklerindeki farklılıklar üzerine odaklanmıştır (Judge vd., 2002).

Başlangıçta liderlik özelliklerinin kalıtım yolu ile kişiden kişiye geçtiği görüşü vardır. Sonrasında ise bu görüş değişmiştir. Lider özellikleri, çeşitli grup ve örgütsel durumlar karşısında sergilenen tutarlı liderlik etkililiğini gösteren; bireysel farklılıkları yansıtan, nispeten uyumlu ve bütünleşmiş kişisel özellikler olarak tanımlanmıştır. "Beş Faktör Kişilik Envanteri" geliştirilerek liderin etkililiği ölçülmüştür (Zaccaro, 2007: 7-8).

Farklı araştırmacılar farklı sayıda liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Örneğin; Bird'e (1940) göre lider özellikleri; kişinin işine gösterdiği özen, insan doğası hakkındaki bilgi birikimi ve ahlaki alışkanlıklarıdır (aktaran, Zaccaro, 2007). Stogdill (1948) liderlik özelliklerini; karar verme davranışında tutarlılık, konuşma akıcılığı, bireylerarası beceriler ve yöneticilik yeteneği olarak sıralamıştır.

Teorinin açıklayamadığı konular da vardır. Stogdill (1948:64-65) araştırmasında bir durumda lider olan kişi diğer durumlarda mutlaka lider olur mu? sorusuna cevap aramıştır. Takım üyeleri liderlik indeksleri üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, bir durumda lider olan kişilerin diğer durumlarda lider olmayabileceği görülmüştür. Stogdill (1948) bunu liderliğin, sosyal bir durum içerisinde, kişiler arasında var olan bir ilişki oluşu ile açıklamıştır. Liderlik için tek belirleyicinin özellikler olamayacağı eleştirisi yaygın olarak kabul görmektedir. Zaccaro'nun (2007: 10) belirttiğine göre, 1970 ile 1980 yılları arasında birçok ders kitabında liderlerin, kişisel nitelikler açısından takipçilerinden farklı olmadığı görüşü vardır.

Özellikler yaklaşımının kendisinden sonra ortaya atılan liderlik yaklaşımları üzerinde önemli etkisi olmuştur. Günümüzde bu yaklaşım hakkında yazılan makale sayısında düşüş gözlenmekle beraber; konu ilgi çekmeye devam etmektedir. Şöyle ki; artık araştırmacılar ilgilerini psikometrik testler ve cinsiyet gibi bireysel farklılıklara

yöneltilmektedirler (Day ve Antonakis, 2012: 8).

Liderin özellikleri ve kişiliği ile ilgili olarak kalitatif ve kantitatif araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Bu çalışma kapsamında ise liderin iletişim özelliği ve bununla ilişkili olan davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi önemsenmektedir. İletişim yeterliliği için geliştirilecek ölçeğin soru maddelerinin belirlenmesinde “özellikler” konusu oldukça önemlidir.

Klasik liderlik yaklaşımlarından diğeri X,Y ve Z teorileridir. McGregor (1960) Örgütün İnsan İlişkileri Yönü adlı kitabında Teori X ve Teori Y’yi ortaya atmıştır. Çalışanların önce “insan” olarak taşıdıkları özellikleri dikkati almış ve yöneticilerin de bunları değerlendirerek uygulamalar yapmaları gerektiğini savunmuştur. McGregor’un (1960) açıkladığı Teori X ve Y’nin varsayımları şöyledir:

Teori X’e göre;

1. Yöneticiler çalışanlara az güvenir.
2. Çalışanlar denetlenmek isterler.
3. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur; aşağıdan yukarıya doğru değil.
4. Astlar işleri hakkında az söz sahibidirler ve sorun çözmede yer almazlar.
5. Astlar örgütün başarısı konusunda, kendilerini dahil ya da sorumlu hissetmezler.
6. Yöneticiler örgüt hedeflerine ulaşmak için tehdit ve zorlama kullanırlar.
7. Kesin denetim olmaz ise çalışanlar daha düşük performans sergileyecektir.

Teori Y’ye göre;

1. Çalışanlar ve amirleri arasında karar paylaşımı uygulanmalıdır; çünkü bu sayede çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olurlar.
2. Eğer çalışanlar örgüte bağlı ve işlerinden memnunsalar; kendi kendilerini yöneteceklerdir.
3. Çalışanlar sorun çözme ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahiptirler.
4. Çalışanlar sorumluluk almak ve çaba sarf etmek isterler.
5. Çalışanlar başarı kazandıklarında ve iyi iş yaptıklarında ödüllendirilmiş hissederler.
6. Çalışanlar kendi kendilerine motive olurlar ve denetlenmeye az ihtiyaçları vardır.

7. Çalışanlar kabul görmeleri ve onaylanmaları durumunda motive edilmiş hissederler.

McGregor'un Teori X'te bahsettiği çalışan ve yönetici özellikleri şöyledir: Çalışan işi sevmediği, işten kaçmak için yollar aradığı, hiç hırslı olmadığı ve sorumluluk almak istemediği için yöneticisi zorlayan ve cezalandıran özellikte birisidir. Teori Y'de ise çalışan, kendisini yönetip kontrol edebilen; hedefe ulaşabilmek için onunla ilişkilendirdiği ödüller ile motive olan kişidir. Bu nedenle, Teori X ve Teori Y motivasyon teorileri arasında da yer almıştır.

Başka bir ifadeyle; Gürbüz vd.'nin (2014: 1892) açıkladığı gibi, Teori X'e göre yöneticiler; astların işten hoşlanmadığı, sorumluluk taşımadığı ve kendi kendilerine motive olmadıkları fikrini benimsemişlerdir. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanları verimli bir şekilde çalışmalarını için yakından denetlemek zorundadır. Burada yöneticiler tehdit ve ceza gibi geleneksel kontrolleri kullanarak daha otoriter liderlik tarzları sergileme eğilimindedirler. Teori Y'ye göre ise, astlar aslında çalışmayı severler; kendi kendilerini yönetirler; sorumluluk almak ve özerk olmak isterler. Yöneticiler, astlara karar verme fırsatı vermek ve ödüller sunmak gibi yönetim uygulamalarından uygun olanı kullanarak daha katılımcı liderlik stilleri sergilemek isterler. Buna göre, yönetici ve çalışanların etkileşimi ve iletişimlerinin Teori X ve Teori Y'ye göre farklılık göstermesi beklenebilir. Sager (2008) Teori X ve Y'deki varsayımlar ile yöneticinin kullandığı iletişim türünü incelemiştir. Yaptığı araştırmaya göre, Teori X varsayımları ile baskın iletişim türü arasında pozitif ilişki vardır. Teori Y varsayımları ile endişeli iletişim türü negatif ilişkilidir; destekleyici ve sözsüz iletişim türleri ise pozitif ilişkilidir.

Teori X ve Teori Y'yi anlamak, bu tez çalışmasında incelenen liderlik türü değişkenini (temelde insan odaklı liderlik ve iş/görev odaklı liderlik ayrımından doğmuş olan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik) anlamaya katkı sağlayacaktır. Şöyle ki; araştırmalar Teori Y varsayımlarından kaynaklanan insan odaklı liderlik davranışının, takipçilerin liderden kaynaklanan memnuniyetini arttırabileceğini (Bass vd., 1990) ve örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını arttırabileceğini (Meyer ve Allen, 1991) göstermiştir. Tersine; Teori X varsayımlarından kaynaklanan iş odaklı bir liderlik davranışı ise takipçilerin liderden memnuniyetsizlik duymasına ve örgüte yönelik

duygusal bağıllığın azalmasına neden olabilmektedir.

1980'lerle birlikte Amerikan işletmelerinin Japon işletmeler ile rekabet etmekte zorlandığı dönemde Teori Z ortaya atılmıştır. Daft'ın (2004) teoriyi ilk ortaya koyan Ouchi'nin de kaynak açısından katkı sağladığı çalışmasında açıkladığına göre: Bu teori öncelikle birçok işletme yöneticisi arasında meşru bir akademik alan bulmuştur. Çeşitli değerler, çalışanların katılımı ve yatay düşünme becerilerini içeren daha katılımcı bir yönetim felsefesinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Rekabette başarı için; insana, kaliteye ve verimliliğe değer vermek gerektiğini açıklamıştır. İş verimliliğinin yalnızca bir mühendislik ve ekonomi sorunu olmadığını, sosyal organizasyon ve yönetim tutumu sorunu da olduğunu ortaya koymuştur.

1.2.1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Davranış teorileri içsel süreçlerin davranışa yansımaları üzerine odaklanmaktadır. Koçel'in (2007:450) davranışsal yaklaşım üzerine çalışan önemli araştırmacılardan olan Owens'dan aktardığına göre; yaklaşımın temelinde şu husus vardır: Lideri başarılı ve etkin yapan nokta; liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astları ile kurduğu iletişimin türü, onlara yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli teoriler ortaya konulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde bu araştırmalar özetlenecektir.

Davranışsal teoriler, liderlik sürecinin anlaşılmasına katkı sağlamakla beraber çevreyi ve koşulları yeterince dikkate almamaları nedeni ile eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Önceki teorilerin eleştirilerek yeni yaklaşımların ortaya atılması bilimsel ilerlemede olağan bir süreçtir. Bu noktada, liderlik teorileri ile ilgili şu noktaya dikkat çekmek yerinde olacaktır: Yeni yaklaşımın öncekini tamamen ortadan kaldırmış gibi algılanmaması önemlidir. Böylelikle, liderlik teorilerini zamana göre sınıflandırmanın pek mümkün olamayacağı anlaşılabılır. Örneğin, özellikler teorisi, davranışsal teorilerin

ortaya atılmasıyla beraber ortadan kaybolmuş değildir. Şöyle ki; özellikler yaklaşımı, davranışsal teoriler ve sonraki yaklaşımlar üzerinde iz bırakmaya devam etmektedir ve günümüzde bile doğrudan çalışılabilmektedir. Davranışsal teoriler de sonrasında ortaya konulmaya başlanan durumsal teorilerden ayrı değerlendirilemez; birlikte yol almışlardır. Bu tez konusunun seçiminde, bu teorilerin zamana sıkıştırılmaması, yenisi ortaya atılınca öncekilerin üzerinde çalışılarak zaman kaybedilmemesi gereken atıl birşey olarak kabul edilmemesine yönelik bir çıkış noktası vardır. Öncekiler basit görünebilir; ama yeterince önem gösterilmemiş çalışma faktörleri, fikirleri ya da yöntemlerine sahip olabilir.

Liderlik yaklaşımları -araştırmacılar tarafından çoğunlukla- kolay sunabilmek amacıyla, ortaya konulduğu yıllar itibariyle sıralı başlıklarla verilmektedir; bu tez çalışmasında da bu yol kullanılacaktır. Ama; bu, bir teorinin tamamen sonlanıp diğerinin başladığı; dönemsel açıdan kesin ayrımların olduğu anlamına kesinlikle gelmemektedir.

Davranışsal liderlik teorilerinin üç örneği Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları ve Blake ve Mouton'ın Yönetsel Diyagram Modelidir. Stogdill'in (1948) aktardığına göre, Ohio State Araştırmalarında yapıyı başlatma ve düşünme olarak kavramlaştırılmış iki bağımsız lider davranışı kategorisi belirlenmiştir. Yapının başlatılması, liderin hedeflerine ulaşmak için kendisinin rolünü ve astlarının rollerini tanımlamasıyla gerçekleşir. Düşünme ise ilişki kurma davranışlarıyla (örneğin güvenin gösterilmesi, fikir ve duygulara saygı gösterilmesi) ilişkilidir.

Michigan Üniversitesi Çalışmalarında çalışan odaklı ve üretim odaklı olarak iki lider davranış boyutu belirlenmiştir. Çalışan odaklı liderler, kişilerarası ilişkilere; üretim odaklı liderler ise işin teknik veya görev yönlerine odaklanan liderlerdir (Katz vd., 1950).

Blake ve Mouton'ın (1954) Yönetsel Diyagram Modelinde, iki boyut (birisi, insanları önemseme; diğeri, üretimi önemseme) arasında çeşitlenen davranış grafiği gösterilmektedir (Bass ve Stogdill, 1990).

Çalışmalar çoğunlukla; en etkili liderlerin hem düşünme hem yapının başlatılmasına oldukça hakim olduğunu göstermektedir. Michigan Üniversitesi Araştırmalarını test eden araştırmalarda, çalışan odaklı liderlerin en etkili liderler olduğu görülmüştür. En etkili liderlerin hem insan hem de üretim için yüksek düzeyde endişelendikleri ve her ikisiyle ilgilendiklerini gösteren birçok araştırma mevcuttur (Koçel, 2007). Diğer taraftan, davranış teorilerinin, “etkili” lider üzerinde odaklanması; belirli davranış kategorilerinin daima etkili liderlikle ilişkili olduğunu savunması eleştirilmektedir.

Judge vd.’nin (2002: 767) özetlediği gibi, davranışsal teoriler yalnızca "lider etkililiği" gibi geniş çıktılara bakmak yerine, davranışlar ve belirli sonuçlar (örn. karar alma, ast performans ve bağımlı doyum) arasındaki ilişkileri keşfetmeye başlamıştır. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşımlar sadece liderlik sürecini tanımlayıp hangi davranışların etkili olduğunu ve neden etkili olduğunu araştırmadıkları için eleştirilmiştir. Bununla beraber, geniş davranış kategorilerine odaklanarak daha spesifik noktaları göz ardı ettikleri düşünülmektedir. Liderlik sürecinde insan etkileşiminin önemini dikkate almadıkları için bu teorilerin iletişim merkezli olamayacağı belirtilmektedir.

1.2.1.3 Durumsallık Modelleri ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Liderlik konusunda merak edilen noktalardan birisi durumun lider üzerindeki etkisidir; öyle ki durumun lider yaratacağı sözü yaygın olarak kullanılır. Bu doğrultuda birçok model geliştirilmeye çalışılmıştır. Fiedler’in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli, House’ın Yol (Araç)-Amaç Teorisi, Vroom, Yetton ve Jago Normatif Karar Verme Modeli, Lider-Üye Etkileşim (LMX) Teorisi, Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi öne çıkan durumsal liderlik modellerindendir.

Liderliğin özellik yaklaşımının ve liderin etkililiğinin araştırılmasında, durumsal değişkenlerin rolü hesaba katılmalıdır (Verkerk, 1990). House (1971); Vroom ve Yetton (1973) liderlikte öncelikle durumu vurgulamıştır; Fiedler (1972) özellikler ve durumlar arasındaki etkileşimi vurgulayan olası durum modelleri ortaya koymuştur. Bununla

birlikte, lider özellikleri içerisinde bazıları duruma daha fazla dayalıdır. Örneğin, uzmanlık ve örtük bilgi, durumsal performans gereksinimlerine fazla bağlıdır.

1964'teki Fiedler'in modeline göre lider özellikleri lider ile lider olmayanlar arasındaki farkları açıklamada kritik öneme sahiptir; ancak liderin davranışlarını açıklama noktasında tek başına yeterli değildir. Benzer şekilde, yalnızca durumu dikkate almak, lider davranışlarındaki değişkenlikleri açıklamada kritik öneme sahiptir; ancak davranışlarını tamamen açıklama noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu sebeplerle, durum ve özellikler birlikte ele alınmalıdır (Fiedler'den aktaran Chemers, 2000).

Liderin durum üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak iyi lider olma faktörlerini Fiedler (1972); lider ile üye ilişkileri, görev-yapı ve pozisyon gücü başlıklarıyla sıralamıştır. Lider ile üye ilişkileri; liderin astları ile ortak ilişkisi olup olmadığı, astlarla etkileşime girdiğindeki genel atmosfer, güven düzeyi, lider ile astları arasındaki sadakat, birbirleriyle iletişim kurma becerisidir. Görev-yapı olarak belirtilen; görevin iyi örgütlenmiş ve düşünülmüş olup olmadığı, net oluşudur. Pozisyon gücü ise liderin astları üzerinde sahip olduğu otoritedir. Bunun içerisinde liderin astlarını ne kadar ödüllendirmesinin ya da cezalandırmasının mümkün olduğu da vardır.

Yol-Amaç Teorisi House, 1971'de House tarafından ortaya konulmuş; araştırmacılar (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1974) tarafından geliştirilmiştir. Buna göre, bir liderlik türü seçmeden önce, çevre faktörlerini özetleyen bir durumsal liderlik modeli geliştirmek önemlidir. Başka bir ifadeyle; yol- amaç modeli etkili liderlik tarzını seçmeden önce çevreyi analiz etmektedir. Bunun temel nedeni, teoride, çevrenin liderin rakibi olarak görülmesidir. Karşı bakış açısına göre ise bu nokta, bu teorinin bir zayıflığını içermektedir. Yol-Amaç teorisi lideri liderliğin tek kaynağı olarak görür ve astları etkileyecek çevre ipuçlarını öngörmez. Yapılması beklenen, liderlerin çevreyi analiz etmesi ve astları motive etmek için uygun liderlik tarzını seçmesidir. Kerr ve Jermier (1978) rol, performans ve iş davranışları ile ilgili araştırmasında, liderlik etkisinin çevreden gelebileceği sonucuna varmıştır: Liderin astlarını etkileme becerisini değiştiren veya etkisiz kılan faktörler olarak çevresel faktörler bir anlamda liderlerin davranışlarının yerini alabilmektedir.

Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modelinin odak noktası, grubun, liderin ve durumun grubun karar verme sürecine ne derece dahil edileceğini belirlemesidir. Bu, yedi parçalı (sorulu) bir akış şeması ile gerçekleştirilmektedir (Vroom ve Jago, 1978; Vroom ve Yetton, 1973). Lider, bir durumu boyutlandırır, grubun karşılaştığı durumu değerlendirir, grubun çabaya ne kadar destek vereceğini belirler ve sonra bir lider tarzı sergiler. Burada otokratik, danışma ve grup tarzları mevcuttur. Otokratik olarak belirtilen tarz lider, diktatördür ve etkileşimci liderlik yöntemlerini kullanır; burada lider gruba "itaat etmesini" söyler. Danışma yaklaşımında lider, yürütme konusunda gruptan öneriler alır. Karar vermede "grup" yöntemi en demokratik olandır; burada karar verici olan gruptur.

Wang vd.'ye (2005) göre Lider-Üye Etkileşim (Leader Member Exchange-LMX) teorisinde lider üyeye hafifçe genişletilmiş rol sorumlulukları sunup üyenin bu sorumlulukları yerine getirip getirmediğini değerlendirmektedir. Ardından, lider üyeye daha fazla sorumluluk ve serbestlik verir. Lider, bir iş sözleşmesinde bulunan ödül veya cezalara başvurmaksızın astları etkiler; denetlemek için ise sadece yetkisini kullanır. Örneğin, lider ilgi çekici görevler atamak ve destek sağlamak yoluyla etki uyandırır. Model, yüksek düzeydeki değişimin liderliğe katkıda bulunmasını önermektedir; düşük seviyeler ise denetimle sonuçlanır.

Yöneticiler ile astları arasındaki etkileşimde iletişimin rolü, örneğin iletişimin sıklığı, önemlidir (Baker ve Ganster, 1985). Etkileşim sürecinde lidere göre, iki grup üye vardır: Grup içi ve grup dışı. Grup içi üyeler lider ile yüksek nitelikli etkileşim içinde olanlardır. Bu üyeler, diğer gruba oranla daha fazla bilgi alırlar ve daha fazla güce sahiptirler. Lider-üye etkileşiminin boyutları şöyledir: İlişkiye katkı, sadakat-güven, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı (Dienesch ve Liden, 1986). Bu bilgilerden yola çıkarak alanyazında on taneden fazla LMX ölçeği geliştirilmiştir ve Graen ve Uhl-Bien (1995), çok boyutlu LMX ölçümleriyle ilişkili yüksek Cronbach alfa tahminlerini .80 ila .90 olarak ölçmüştür.

Hersey ve Blanchard (1972) ortaya koyduğu yaşam döngüsü-durumsal liderlik yaklaşımında, liderlik stilinin bir ilişkinin farklı olgunluk evrelerine bağlı olduğunu

savunmuştur. Astların olgunluk düzeylerinin yapılan iş üzerine etkilerine bakılmalıdır. Lider davranışı ve etkililiğinin ölçülmesinde, hem durumların gerektirdiği ihtiyaçlar hem de astların olgunluk düzeyleri dikkate alınmalıdır.

Bass'a (1990) göre bazı bilişsel, sosyal ve ruhsal değişkenler, durumsal etkilerden nispeten bağımsız şekilde liderlik üzerinde sürekli etkiye sahiptir. Tersine, Zaccaro vd. (1991) bir durumda lider olarak ortaya çıkan kişilerin, farklı durumlarda da lider olduğunu göstermiştir.

Bahsedilen durumlardan birisi kısıtlamaların olduğu durum olabilir. Liderlik için takipçilerinin fikirlerini ifade etmelerini engelleyen kısıtlamaları kaldırmak önemlidir. Brown vd.'nin (2005) ifadesiyle psikolojik olarak yüksek emniyetli ortamlarda liderler bu tür davranışların önemini belirtir ve kişiler ve kurum için olumsuz yönde bir etkisi olmayacağını garanti ederler. Durum anında gösterilen liderlik davranışları aslında yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Örneğin; etik lider takipçileriyle dürüst ve gerçek ilişkilere önem verir ve bu yönde davranışlar sergiler. Liderler takipçileriyle bu şekilde; açıklıkla, dürüstlikle etkileşime girdiğinde, takipçilerle lider arasında ve takipçilerin kendi aralarında karşılıklı güven ve saygı sağlanacaktır.

1.2.2 Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bakış ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Alanyazında modern liderlik yaklaşımları olarak otantik, spiritüel, hizmetkar, vizyoner, kültürel, karizmatik liderlik gibi çok sayıda liderlik türü sıralanmaktadır. Bu bölümde ise modern liderlik yaklaşımları olarak detaylı açıklanacak olan liderlik türleri çalışmanın değişkenleri olan etkileşimci (etkileşimsel) ve dönüşümcü (dönüşümsel) liderliktir.

1.2.2.1 Etkileşimsel/Etkileşimci Liderlik ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Etkileşimci lider, takipçilerin ve örgütün performanslarını görevlere uygun hale getirmeye odaklanan liderdir. Mevcut durumun korunması ya da geçmiş performansların iyileştirilmesi sonucunda bugünkü faaliyetleri gerçekleştirmek ile ilgilenir (James ve Ogbonna, 2013: 358).

Bass vd.'ye (1990) göre, takipçilerin sahip olduğu güç, liderin gücüne dayanmaktadır. Liderin gücü ise takipçilerin ona duyduğu güven, saygı ve onlara verebildiği ödül yetkisiyle ilgilidir. Lider takipçilerine sadece beklenmedik durumlarla karşılaştıkları zaman ya da kendisinden yardım istediklerinde geri bildirim vermektedir.

Etkileşimci liderlikte iki temel bileşen vardır: Ödül ve istisnalarla yönetim. Anlaşılacağı gibi, bu tür liderler temelde ödül ve ceza unsurları ile faaliyet gösterirler ve bu yönetsel liderliktir. Ödülün oluşu çalışanları motive etmektedir ve böylelikle hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Örgüt beklentilerini karşılayan takipçiler ödüllendirilir. Hata yapan takipçilere ise düzeltici faaliyetler uygulanır-örneğin, ceza; buna istisnalarla yönetim denir. Ceza mekanizmasının oluşu çalışanların hata yapmaktan kaçınmalarını, dikkatli olmalarını sağlamaktadır ve yine böylece hedeflenen kurumsal amaçlara ulaşılabilir (Judge ve Piccolo, 2004: 754-756). Başka bir ifadeyle; lider, hedeflenen sonuçlara ulaşan takipçilerin bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini, aksi durumda ceza sistemini kullanmaktadır.

Etkileşimsel liderlik ile ilgili araştırmasında Bass (1990) üç boyut belirtmiştir: Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve serbest bırakıcı liderlik boyutları. Bu boyutları geliştirdiği liderlik ölçeğinde kullanmıştır. Koşullu ödüllendirme ile lider astlarıyla çeşitli ilişkiler kurmaktadır. Astlarının yaptıklarını gözlemleyip geribildirimde bulunmaktadırlar. Astların başarılarını takdir etmekte; olumsuz durumda ise ceza sistemini devreye sokmaktadırlar. İstisnalarla yönetim boyutunda ise belirtilen şudur: İşlerin olağan biçimde gitmesi lider için yeterlidir; daha iyisi hedeflenmez. İşler yolunda gittiği müddetçe lider çalışanlara

müdahale etmez. Aktif istisnalarla yönetim ifadesi, işlerin olağan halde gidip gitmediğinin gözlenmesi; pasif istisnalarla yönetim ise, liderin ancak standartlardan uzaklaşma söz konusu olduğunda müdahale etmesini kapsamaktadır (Çatır, 2009: 28).

Serbest bırakıcı liderlik (Laissez- Faire) olarak ifade edilen ise boyut yerine ayrı bir liderlik türü (örneğin, Bass ve Avolio, 2000) olarak ele alınabilmektedir. Bu durumda otokratik liderlik tarzı, demokratik- katılımcı liderlik tarzı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı olarak davranışsal yaklaşımlar gruplamasında yer almaktadır. Bu çalışmada da boyut olarak ele alınmayacaktır. Bu davranışta liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur; çünkü grup üyeleri özgür bırakılmakta ve örgüt içinde bir anlamda “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” ilkesi benimsenmektedir.

Bir görevi yerine getirmek için takipçilere yönelik olarak etkileşimci (işlemsel) davranışı dönüşümcü bir lider de sergileyebilir. Siyasi, dini ve askeri liderler takipçileri düşük performans ya da önemli olmayan değişim sergilediğinde işlemsel davranış göstermektedir (Bullock, 2015:31).

Kirby vd.’ye (1992) göre etkileşimci lider ile takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu durum şöyle ortaya çıkar: Takipçiler için liderin isteklerini yerine getirmek, liderlerde de takipçilerin gereksinimlerini karşılamak vardır. Etkileşimci liderliğin devamlılığını sağlayacak olan gereksinimleri karşılama düzeyidir.

Bu bilgiler alanyazında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türü incelemesi için ölçek hazırlanırken kullanılmıştır; bu çalışmada kullanılan ölçek de böyledir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan, Çalışma Ölçeğinin Hazırlanmasında Yararlanılan Ölçekler başlığı altında detaylı açıklama yapılacaktır.

1.2.2.2 Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik ve Lider-Üye İletişiminde Liderin Algılanan Rolü

Dönüşümcü lider; örgüt üyelerinin sorunlarını çözmeye çalışan, adil davranan; diğerlerine karşı saygılı olan, onlar için risk alabilen ve kendi çıkarlarından vazgeçebilen liderdir. Kanungo (2001) dönüşümsel liderliğin dürüstlük, güvenilir olma, adil olma, fedakarlık gibi ahlaki davranışlarla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Dönüşümsel liderler biz merkezlidir, etkileşimsel liderler ise ben merkezli yapıdadır. Şöyle ki; etkileşimci lider, takipçilerini görevlerini yapmaları ve kurumsal amaçlara ulaşılması için sürekli yönlendirmektedir. Bu tür liderler amaç ve sonuç (dolayısıyla performans) odaklı olmaları nedeniyle alanyazındaki temel liderlik sınıflamasında yer alan görev odaklı liderlik tarzına yakındır.

Dönüşümsel liderlikte önceki yaklaşımlardan etkiler vardır. Durumsallık yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da durum önemlidir. Durumun etkililiğinin belirleyicisi ise özellikler yaklaşımında bahsedilen, liderin sahip olduğu olağanüstü özelliklerdir (Zaccaro, 2007:6). İlerleyen süreçte ise bu olağanüstü özellikler sonucunda karizmatik liderlik kavramı ortaya atılmıştır.

Dönüşümcü liderler proaktiftir. Örneğin; örgüt hedeflerine ulaşmak ve bireysel, grupsal ve örgütsel gelişimi optimize etmek amacıyla astlarını yüksek performans sergilemeleri ve etik standartlarını yükseltmeleri için isteklendirmektedir. Dönüşümcü liderlik, başlangıçta yapılabileceği düşünülenin ötesine geçmeleri için takipçilerini motive etmek ile ilgilidir. Takipçileri liderin vizyonu gerçeğe dönüştürme yeterliliğine ve karakterine sahip olduğuna inanmaktadır ve liderler takipçileri için bir rol örneği oluştururlar (Bass, 1985).

Liderlik stilleri arasındaki fark liderin performans düzeyi ile ilgili beklentisidir. Etkileşimsel liderler, takipçilerden görevi beklendiği gibi yerine getirme konusunda ilham verir; dönüşümsel liderler ise takipçilerini kendi beklentilerinden daha fazlasını yapmak için motive ederler. Dönüşümcü liderlerin takipçileri lidere duygusal olarak bağlıdırlar. Şöyle ki; liderin takipçiler tarafından kabul edilmesi ve güven duyulması

kendilerinden beklenenin ötesini gerçekleştirme isteği yaratmaktadır. Dönüşümcü lider iletişimi, görüşlerini paylaşmak için kullanır. Bu şekilde takipçileriyle arasında güven sağlar ve kurumsal başarının genel sonuçları ve değer farkındalığını artırır. Bu da duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Takipçiler, dönüşümcü liderleri takdir ve taklit ederler ve kişisel kazanımlarından ziyade grup için doğru olanı yapmaya yönlendirirler (Hartog vd., 1997).

Antonakis vd. (2003) araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin bir ayrımından bahsetmiştir. Eğer etkileşimci liderlik başlığında bahsedilen koşullu ödül bir meta (örneğin prim) ise etkileşimcilikten bahsedilebileceğini; ama eğer övgü gibi psikolojik bir ödül ise dönüşümcülüktan bahsedilebileceğini belirtmiştir.

Konorti ve Eng'in (2008: 11-12) belirttiğine göre, dönüşümcü liderlik özelliklerin ve davranışların ötesindedir; bu nedenle diğer liderlik tarzlarından farklıdır. Bu tür liderlik ilham, akıl, karizma ve bireyselleşmiş değerlendirmeden oluşmaktadır. Bahsedilen ilham iletişim yoluyla iletilir; akıl iletişim yoluyla doğrulanır ve değerlendirme noktasındaki hedefler, değerler ve vizyon kurulurken iletişimden yararlanır; iletişim karizmanın önemli bir aracıdır. Takipçilerin lideri beğenme durumu bu doğrultuda şekillenmektedir; örneğin, yaptığı çalışmada Comer vd. (1995) çalışmak için erkeklerin daha etkileşimsel liderleri, kadınların ise entelektüel uyarıcı yöntemleri kullanan karizmatik liderleri tercih etmek istediklerini belirlemişlerdir.

Karizmatik liderler söylemleriyle kendilerini iyi biçimde ifade eden, başkalarını ikna etmeyi, etkileme ve harekete geçirmeyi başaran; duygularını ifade etme yeteneği sayesinde başkalarının ilgisini çeken kişilerdir. Karizma iletişimi içerdiğine göre ve aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bir parçası olduğuna göre, dönüşümcü liderlerin de iletişim becerilerine sahip olması gerektiği açıktır (Gardner ve Avolio, 1998).

1.3 Liderin İletişim Becerileri

Lider olmak için teşhis, adaptasyon ve iletişim yeteneğine (becerileri ya da yeterliliğine) sahip olmak gereklidir (Hersey vd., 1996). Liderin iletişim becerileri konusu ise

alanyazında özellikle dönüşümcü liderlikte detaylandırılmaktadır.

Dönüşümcü liderin becerileri arasında vizyonu olması, etkili konuşma ve yönetim becerisine sahip olması vardır. Bu beceriler sayesinde takipçileriyle güçlü duygusal bağlar kurmaktadır (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlerin özellikleri alanyazında şu şekilde sıralanmaktadır: Karizmaya ve ustalığa sahip olma, çevresine motivasyon kazandırma, entelektüel olarak yönlendirme ve vizyoner olma (Burns'ten aktaran Fairholm, 2001, s.1-4). Liderin güçlü iletişim becerisi özelliğine sahip olması konusuna ise araştırmacılar yeterince değinmemektedir. Oysa bilindiği üzere, dönüşümcü liderlik çalışanları güçlendirir, lider ile çalışanlar arasında güven geliştirir, çalışanları motive eder ve kültürel değerleri bile dönüştürebilir. Tüm bunlara ulaşabilmek araç olan ise iletişimdir (Barbuto ve Burbach, 2006).

Bu boşluğu doldurmak amacıyla yaptığı, liderin sözlü iletişim becerisi, retorik ile ilgili yaptığı çalışmada Girton (2001: 62) bunun liderliği anlamak için vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Çünkü; otorite pozisyonundaki liderin söyledikleri, potansiyel takipçiler için ne yapacaklarını değerlendirmeleri konusundaki temel kaynaktır. Bu doğrultuda, iletişimde yetenekli olan bir kişinin etkili bir dönüşüm lideri olma olasılığı daha yüksektir.

2. BÖLÜM: İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİ

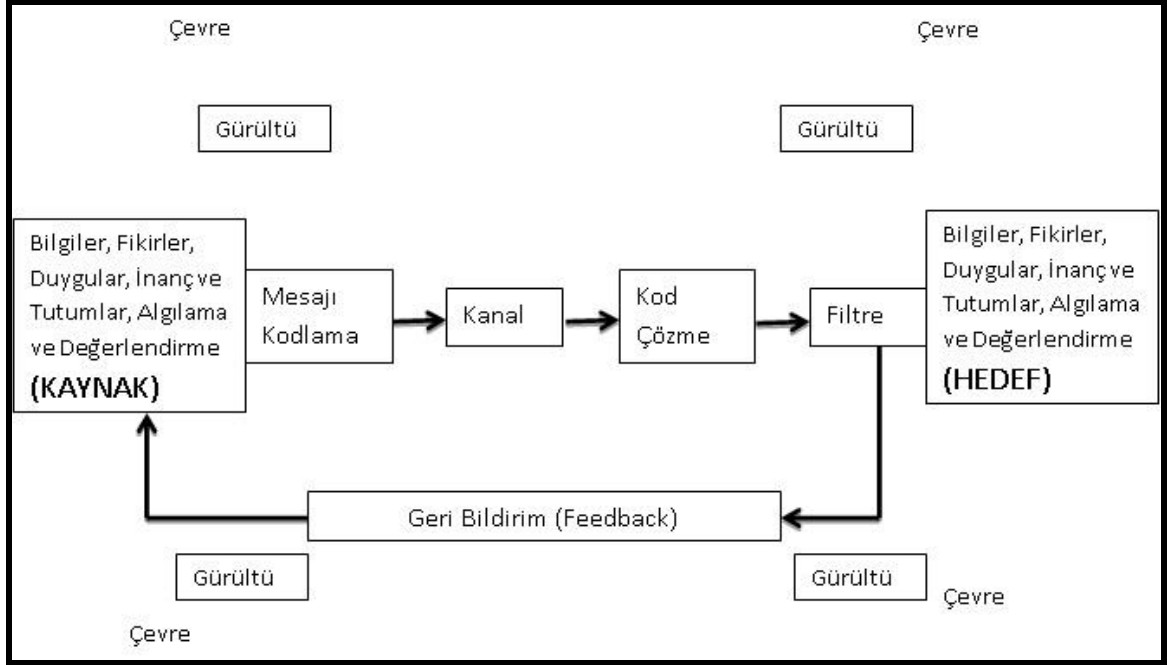
Bu bölümde araştırmanın değişkenlerinden olan iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti kavramları açıklanacaktır. Bu kavramların anlaşılmasında temel oluşturmak amacıyla öncelikle iletişim kavramına değinilecektir. Bu kapsamda, kavramlarla ilgili olarak seçilen modellerden yararlanılacaktır. Bununla birlikte, bu araştırma için iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin çerçevesi belirlenecektir ve araştırmanın diğer değişkenleri ile olan ilişkileri açıklanacaktır.

2.1 İletişim, İletişim Sürecindeki Öğeler ve Kurumsal İletişim

İletişimin olmadığı dünyayı düşünebilmek oldukça zordur. Çünkü; bu tür bir yaşam insanlar için şöyle olurdu: Her insan sadece bir birey olarak yaşar, deneyim ve bilgisini diğerleriyle paylaşmazdı. İnsanlar bir araya gelemezlerdi; uygarlık mümkün olmazdı (Hicks ve Gullett'ten aktaran Güllüoğlu, 2011, s.20).

İletişim bir kaynak ve bir alıcı arasında anlam taşıma ve anlama sürecindeki adımlardır (Robbins, 2003). İletişim tanımlarında kaynak, alıcı, mesaj, kodlama ve kod açma ile geri bildirim öğelerinden bahsedilmektedir. Bunun bir yansıması da örgütlerdedir. Kurumsal iletişim, örgütte bir mesajın yüz yüze görüşme, video konferans, telefon, posta mesajları, notlar, mektuplar vb. yollarla bir kişiden diğerine geçtiği bir işlem sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Bahsedilen iletişim süreci ve bu süreçteki öğeler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. İletişim Süreci (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008)

Sabuncuoğlu ve Gümüş’e (2008) göre, iletişim sürecindeki öğelerden kaynak, iletişimi başlatan ve mesajı gönderendir. Gönderilen mesaj, çeşitli özellikleri taşıması gereken bir öğedir; aksi halde iletişim sürecinde sorun yaşanabilir. Mesajın açık, anlaşılır ve yeterli bilgiyi barındırır halde olması, kaynak tarafından doğru biçimde, mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği yol olan kanal vasıtasıyla ve doğru zamanda verilmesi gereklidir. Bilgi, fikir ve duygunun iletme uygun, ilgi çekici ve hedef tarafından alıma hazır hale getirilmesi kodlama; hedefin (alıcı) mesajı yorumlayarak, anlamlı biçimde algılaması ise kod çözmedir (kod açma).

Bu süreç içerisinde her adım önemlidir; birisinde sorun oluşması tüm iletişim sürecinde aksamaya yol açacaktır. Örneğin; kod açma sırasında, mesajı alan alıcının mesajı yorumlaması ve böylece anlamlı hale getirmesi sırasında alıcının inanç ve kişiliği gibi kendi iç faktörleri ve mesajın sıklığı gibi dış faktörler etkili olmaktadır. Birçok faktörün devreye girmesi sorun oluşmasına zemin hazırlayabilir. Bunu anlamada tek yönlü iletişimde olmayan, çift yönlü iletişimde ortaya çıkan geri bildirim (feedback) önemli

bir ip ucudur. Şöyle ki; geri bildirim alıcının kod çözme sonrasında kaynağa verdiği yanıtıdır. Olumlu geribildirim mesajın doğru algılandığı ve verilen mesaj doğrultusunda alıcının hareket ettiğini göstermektedir; olumsuz geribildirim ise mesajın doğru algılanmayıp hedefin tepki vermemesi ya da kendisinden istenilen tepkiyi göstermemesidir.

İletişim tanımlarındaki farklılık üç noktada özetlenebilir. Birincisi, gözlem seviyesidir (insan aklına ve bilince göre davranışlarının anlamlı olma seviyesi); ikincisi, mesajı gönderenin amacıdır ve üçüncüsü; eylemin normatif yargısıdır (başarılı-başarısız ya da iyi-kötü) (Dance, 1970: 205).

Yüksel'in (1989: 36-43) belirttiğine göre, kişiler arası iletişim sürecinde kaynak, beş duyu organıdır. Süreçte aktif olarak duyular ne kadar çok kullanılırsa, iletişimin başarısı o oranda artacaktır. Kaynak ise hedef kitleye mesaj gönderen kişidir. Kaynak, hedef kitle üzerinde bir etki yaratarak belirli amaçları gerçekleştirmek; alıcıda var olan bir tutumu pekiştirmek ya da mevcut durumu dönüştürmek amacıyla mesaj göndermektedir.

İletişim öğelerinden olan geribildirim, kaynakla alıcının yer değiştirmesidir. Başka bir deyişle; hedef , mesaja cevap verdiği andan itibaren kaynak konumuna, kaynak da hedef konumuna geçmektedir. Bu süreç iletişim sürdüğü müddetçe devam eder. Otoriter kişilerin geri bildirimde önem vermedikleri; başarılı konuşmacıların geri bildirimi önemsedikleri belirlenmiştir (Fiske, 1996).

İletişim araç değil; temeldir, özdür. Kurum ve iletişim ilişkisi de bu perspektiften görülmelidir (Taylor,1999: 22). İletişim alanındaki çalışmalarda ele alınan temel problem: Anlam, eylem ve tutarlılıktır (Jacobs, 1994). Craig (1989:98-110) iletişimin pratik veya pratik sanat ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, iletişim çalışmalarının amacı normatif teori yoluyla pratik çalışma geliştirmektir. Bu araştırmada Craig'in görüşü dikkate alınmış ve iletişim yeterliliklerini gösteren davranışlar ölçülmüştür.

Birey gibi örgüt de; bireyler arası iletişim gibi kurumsal iletişim de karmaşıktır. Örneğin; kurumsal iletişim için örgüt üyeleri tarafından kod, kategori ve metaforlar kullanılmaktadır. Burada kod ve kategori günlük uygulamaları yansıtır; aynı zamanda kurumları toplum ile ilişkilendirerek genelleştirir. Metaforlar, geçmişte öğrenilmiş değerleri vs. kullanarak durumun ve herhangi soruna yönelik çözümlerin algılanışını şekillendirir (Powell ve Colyvas, 2008: 24).

Alanyazında iletişim tanımları ve teorisi araştırmacıların etkileşimci (pragmatik) ya da anlamlandırma bakış açılarından hangisini benimsediklerine göre farklılık göstermektedir. Aslında; pragmatik yaklaşımdan bahsederken temeldeki anlamlandırmayı ayırmak pek mümkün değildir. Ancak; bu tez çalışmasının amacı bu bakış açıları ile hipotezleri test etmek olmasa bile; çalışmada çalışanların yöneticilerin iletişim becerileri hakkındaki algıları ölçüleceği için iki bakış açısını ayrı başlıklar altında detaylı olarak açıklamanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.1.1 Anlamlandırma

Anlamlandırma teorisini ortaya koyan Weick'in (1995;1993) görüşünden yola çıkarak anlamlandırma; kişilerden beklenen davranışların gerçekleştirilmesi amacıyla bir kişinin kimliği ve eylemine ilişkin olarak hem kendi hem başkalarının algılarının yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Anlamlandırma kavramına alanyazında teorik ve bilişsel bakış açılarıyla değinildiği görülmektedir.

Karl Weick anlamlandırma araştırmalarında, insanların emir verme ve eyleme geçme biçimlerini ele almaktadır. Weick'e göre (1995;1993) anlamlandırma kavramı içerisinde, özne olarak, kişi ve kişinin etkileşim içerisinde olduğu kişiler vardır. Kavramı açıklamak için kimlik ve eyleme geçme kavramlarının da çerçevesini çizmek gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda, kimlik ve eylem mantığı kavramları, sadece kişinin kendisinin ve başkalarının algılamaları ile ilişkili değil, aynı zamanda etkileşim içerisinde olunan kişilerin ne yapmasının beklendiği ile de ilişkilidir.

Bu doğrultuda, örneğin, şöyle bir çıkarım yapılabilir: Bir yöneticinin kullanmayı seçtiği liderlik davranışları ve iletişimsel becerileri ile çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırması beklenebilir.

Anlamlandırma konusuna teorik perspektiften bakmak, onu bilişsel bir fenomen olarak incelemekten daha karmaşıktır. Bunun nedeni; konuya teorik perspektiften bakıldığında, sadece bireysel anlam düzeyinin değil; aynı zamanda ilişki, grup ve toplumsal anlam düzeylerinin de göz önünde bulundurulmasıdır (Weick vd., 2005). Bu açıdan, anlamlandırma konusu örgüt teorisi alanında önemli bir boşluğu doldurabilir. Çünkü; anlamlandırma, merkezdir; kimliğin ve eylemin sınırlarını çizerek somutlaştıran anlamlar ile ilgilidir. Anlamlandırmanın kısa süreli gibi görünmesi, insan davranışlarının belirlenmesindeki merkezi rolünü gizlememelidir (Weick vd., 2005: 409).

Anlamlandırma bakış açısına göre, kurumsal yaşamın pek çok özelliği belirsizdir. Belirsizlik olarak bahsedilen, yeterince açık olmayan kategoriler, kodlar veya kurallardır. (Weick, 1995). Weick anlamlandırma çalışmalarını derinleştirmek için takımlar üzerine incelemeler yapmıştır. İtfaiyeciler üzerinde, lider ve takım üyeleri arasında yaşanan olayları incelemiştir ve “var olan araçlar çıktığı zaman anlamın yeniden inşası” noktasında, çok iyi eğitilmiş ve organize edilmiş takımların bile sarsılacağını örneklendirmiştir. Bu, şimdiki eylemlerin gelecekteki sonuçlarının tahmin edilememesi veya görmezden gelinmesi ile ilgilidir (Powell ve Colyvas, 2008: 10).

Denilebilir ki, bu durum, işletmeler içerisinde, çalışanlar ve bağlı oldukları yönetici açısından da benzerdir. Yaşanan sürecin anlamı konusunda belirsizlik ya da benzer sorunlar olduğunda ve bu, yöneticinin çabaları gibi araçlar ile düzeltilemediğinde, tüm bu kişiler ve dolayısıyla da kurum için olumsuz sonuçlar doğacaktır.

Anlamlandırma, iletişim konusuyla birlikte ele alındığında alanyazında önemli eksiklik olduğu söylenebilir. Şöyle ki; alanyazında iletişimin anlamlandırma ile olan ilişkisinin akıllara kolayca geldiği yanılgısı vardır. İletişim ve anlamlandırma kelimelerinin ilk etapta düşünülebilir olması basitleştirilmesine ve derinlemesine incelemeye gerek duyulmaksızın çalışılmasına yol açmıştır.

Bunun birinci sebebi, ‘basit’ kelimenin dildeki kullanımı olabilir. Şöyle ki; basit kelimesi bayağı ve kolay anlamını taşımaktadır . Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük’te (2016: 1) anlamı şudur : 1. Yapılması veya anlaşılması kolay olan, karışık olmayan, bayağı: *İşte en basit bir sebep. Belki sadeliğinden tuhaf geliyor insana.* -N. F. Kısakürek. 2. Kolay: *En basit şeyi yazamayacak kadar cahildi.* -H. Taner. 3. (Mecaz) Süssüz, gösterişsiz: *Üstünde basit ve kapalı bir çarşaf vardı.* -A. Gündüz. 4. (Mecaz) Bilgi ve görgüsü sınırlı olan, bayağı, görgüsü: *Bu, fıkirsiz, basit ve masum bir çocuk hafifliği değildi.* -R. N. Güntekin. 5. (Mecaz) Her zaman rastlanan, özelliği olmayan, olağan: *Bu basit takılmalar, her seferinde onları güldürdü.* -N. Cumalı.

Bunun ikinci sebebi, ulusal alanyazın içerisinde, iletişim ve anlamlandırma konularının ince hususlar düşünülerek tartışılmaması olabilir. Oysa; Einstein’ın belirttiği gibi “Herşey olabildiğince basitleştirilmelidir; ama ‘daha basit’ kılınmamalıdır. Hatta bu Einstein’ın, bilim dünyasında ses getiren çalışma kurallarından birisidir: “Karışıklığa karşı basitliği bulmak” önemlidir (Rooney, 2017). İletişim ve anlamlandırma ilişkisi bu hususa hassasiyet gösterilerek incelenmelidir.

2.1.2 Etkileşimci (Pragmatist) Bakış

Örgüt çalışmalarında pragmatist bakışın; sorgulama, anlamlandırma, etkileşim ve işlem süreçleri üzerinde büyük etkisi olduğu görülmektedir. Pragmatizm pratiktir; etkileşimler ve işlemler yoluyla insan tecrübesine ve uygulamasına odaklanır. Bunun yanı sıra bir his; etki veya tepkiyle koordine oluncaya kadar tek bir eylemin uyarıcısı olarak kabul edilemez. Bu tür sonuçların kaynağı geçmiş örnekler ve alışkanlıklardır. Dolayısıyla, pragmatizm, geçmiş, bugün ve gelecekteki bilgi, anlam ve eylemi birbirine bağlamaktadır (Elkjaer ve Simpson, 2011).

Akıllı organizma olan insanın çevresi ile olan etkileşimi, Dewey’in ifadesiyle “deneyimi”, insan davranışını meydana getirmektedir. Ayrıca, bilindiği üzere anlamlandırma sosyal iletişim bağlamında gerçekleşir. Örgütlerde denge ve düzenin ortaya çıkmasındaki kesinti ve iyileşmeler; yani Weick’in belirttiği “anlamlandırma”lar vardır. Dolayısıyla, örneğin, örgütte bireyler ortak sorunlar karşısında birbirlerine

bağımlıdırlar ve sosyal iletişim sürecinde bir düşünme süreci yaşanacaktır ve bu şekilde anlamlandırma gerçekleşecektir (Filstad vd., 2001).

Bu kurumsal anlamlandırma alanyazında, yakın dönemde politik anlamlandırma kavramıyla örgütte güç ve politika biçiminde ele alınmaya başlanmıştır. Çıkar çatışmaları, değişime direnç, çelişkili algılar, güçlü aktörler ve bilgi paylaşımı bu bağlamda incelenebilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991). Bir organizasyonda oynanan mikro politik oyunların ve farklı oyuncuların (örneğin, üst ve alt düzey yöneticiler ve çalışanlar) karşılıklı çıkarları nasıl geliştirdiklerinin analiz edilmesi pragmatist çalışmalar aracılığıyla olabilir. Örneğin; anlamlandırmanın ve politik oyunların analiz edilmesiyle, örgütte davranışı değiştirmeyi engelleyen yanlış anlamalar ve çatışmalara çözüm bulunabilir. Çünkü; mesela öğrenme gerçekleşecek; örgüt ve aktörlerin kendilerine "kimiz, ne yapıyoruz, neyi önemsiyoruz" gibi sorular sorması yani kimliği anlamak mümkün olacaktır (Filstad vd., 2001: 10).

Pragmatist bakış felsefe alanının ötesinde örneğin örgüt araştırmalarında da yer bulmaktadır. Öyle ki; pragmatist liderlik pozitif liderlik türü olarak kullanılmaktadır. Barnes'e (2007: 109) göre, pragmatist bir liderlik görüşünün benimsenmesi halinde; ekonomik ve politik sistemin hem güçlü hem de zayıf yönleri anlaşılacak ve buna göre etik kararlar verildiğinde örgüt kültürü geliştirilecektir. Özellikle kusurlu piyasalarda bir işletme liderinin politikasının pragmatik olması gereklidir.

Pye (2005) Berger ve Luckmann ile Smith'in görüşlerine yer vererek örgütte pragmatizm ve akademik kullanımını özetlemiştir. Pragmatist yönetici için çok az önemi olmasına rağmen, yöntem ve metodoloji akademik bağlamda anlamlandırma sürecinin önemli bir parçasıdır. Ayrıca; işgörenler ile yöneticinin de önceliklerinin (örneğin, kurumsal kimliğin sürekliliğinin önemi konusunda) birbirlerinden farklı olduğu açıktır ve bu doğaldır. Algılama, doğruluk yerine akla yatkınlık tarafından yönlendirilmektedir ve anlamlandırma; akla yatkınlık, pragmatikler, tutarlılık ve mantıksallık ile ilgilidir. Uygulama (pragmatik) yapılırken, sebepler olduğu şekliyle durmakla beraber uygulamaya mutlaka müdahale söz konusudur.

Burada bahsedilen nokta duruma yönelik algı ve ilgili eylem üzerinde risk oluşturan çeşitli faktörlerin göz ardı edilemeyeceği gerçeğidir.

2.2 İletişim Modelleri

Bu tez çalışmasında, çok sayıdaki iletişim teorileri arasından sadece çalışmanın parçası olan liderlik türü ve algılanan iletişim yeterliliği konusuna katkı sağlayabileceği öngörülen teoriler açıklanacaktır. Craig'ın (1999) bir alan olarak iletişim modeli ve Grunig'in mükemmellik teorisi ile başlanacak, ardından seçilen temel modellere (Laswell İletişim Modeli; Shannon ve Weaver, Osgood ve Schramm ve Dance Modelleri; Gerbner'in Genel İletişim Modeli; Newcomb'ın ABX Modeli ve son olarak özellikle lider-üye ilişkisiyle ilgili yakın dönem iletişim modellerine, Watzlawick'in Modeline, Smircich ve Morgan'ın Modeline ve Hamm'ın Liderin İletişimi Araştırmasına değinilecektir.

İletişim teorisyenleri özellikle 1970'lerde ve 1980'lerde çok çeşitli görüşler ortaya atmışlardır; ancak iletişim kavramı ve teoriler üzerinde uzlaşamadıkları görülmektedir. Dance (1970: 204-208) iletişim kavramı araştırmasını incelemiştir; buna göre kullanılan iletişim bileşenleri şunlardır: Semboller/sözcükler, anlama, etkileşim/ilişki/sosyal süreç, belirsizliğin azalması, aktarma, bir şeyi diğerine bağlama, ortaklık, kanal/araç, anıları kopyalama, yanıtlama, değişim, uyaran, amaca yönelik, zaman, durum ve güç.

İletişim teorilerini sınıflandırdığı ve eleştirilerde bulunduğu çalışmasında Craig (1999: 119-120) kitaplar ve makalelerin çoğunda, iletişim teorisinin, sadece disiplinlerarası alanlar ve düşünce okulları içerisinde dar biçimde çalışıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte, Craig'e göre, iletişim teorisyenleri hemen herşey hakkında kararsız ifadeler kullanmakta; ortak genel bir teori için kriterler ortaya koymamaktadır. Aslında iletişim teorisyenlerinin üzerinde hem fikir oldukları amaçları olmadığı gibi görüş ayrılıkları taşıdıkları belirli bir konu da yoktur; onlar birbirlerinin görüşlerini basitçe reddetme tavrı içerisinde.

Bu doğrultuda, Craig (1999: 132-134) iletişim teorileri konusunda mutlaka kurucu bir

iletişim modeli olması gerektiğini savunmuştur. Önerdiği modeli “meta model iletişim modeli” olarak adlandırmıştır. Ona göre, ihtiyaç duyulan iletişim modeli, ‘bir alan olarak iletişim’, ‘meta model’dir. Bununla birlikte, iletişim teorisi mutlaka uygulama içerisinde tasarlanmalıdır. İletişim alanı iki ilkeye dayanabilir: Birincisi, iletişim kuramının meta model olması; ikincisi, pratik bir disiplin içerisinde kullanılan dilsel uygulama alanı olmasıdır.

Craig (1999) bahsettiği temel modelin, üzerinde uzlaşma sağlanamamış olan iletişim teorilerindeki iletişim kuramı geleneklerini barındırmasını önermiştir. Kendisinin yaptığı gruplandırmaya göre önceki iletişim kuramlarında yedi gelenek vardır: Retorik, göstergebilim, fenomenoloji, sibernetik, sosyo-psikoloji, sosyo-kültürel ve eleştirel bakış açısıdır. Ona göre, retorik açıdan iletişim, söylemin pratik sanatıdır; göstergebilim; işaret yoluyla iletişimi yansıtmaktadır. Fenomenolojik yaklaşıma göre iletişim; başkalarıyla diyalog deneyimidir. Sibernetik için iletişim; bilginin akışıdır. Sosyo-psikolojik yaklaşıma göre, iletişim bireylerin etkileşimidir; sosyo-kültürel açıdan ise toplumsal düzenin üretimi ve çoğaltılmasıdır. Eleştirel yaklaşıma göre ise iletişim tüm varsayımlara itiraz edilebilen süreçtir (Craig, 1999:133-134).

Craig’ın önerdiği "bir alan olarak iletişim teorisi" görüşü, alanda yankı bulmuştur.

Myers (2001) ve Craig (2007) alışmalarında birbirlerinin konuyla ilgili görüşlerine olumlu ve olumsuz eleştirilerde bulunmuşlardır. Örneğin, Craig’ın retorik bakış açısı ile ilgili ifadelerini Myers eleştirmiş; Craig ise temel argümanlarının ve vaka incelemesinin Myers tarafından yanlış anlaşıldığını belirtmiştir. Russill (2008) ise Craig’ın yedi gelenek önerisine bir yaklaşım daha ekleyerek, iletişim teorisinin sekizinci geleneği olarak pragmatizmi önermiştir. Craig’ın de desteklediği pragmatizm görüşü üzerinde çalışmalar yapılmaya devam etmektedir.

Grunig (2005) Mükemmellik Teorisinde, halkla ilişkilerin iyi yönetilmesinin kurumsal etkililiğe katkıda bulunduğunu ortaya atmıştır. Bu teoride iletişim konusu dikkat çekmektedir. Buna göre, halkla ilişkiler ve iletişim, dört unsur çerçevesinde çalışılmalıdır. Bunlar şöyledir:

1. Halkla ilişkiler işlevinin güçlendirilmesi gerekir: Halkla ilişkiler kritik bir yönetim fonksiyonu olarak yetkilendirilmelidir.
2. İletişimcinin rolleri önemsenmelidir: Halkla ilişkiler yöneticilerinin, yönetici rolünün yanı sıra iletişimci rolü de kullanmasına izin verilmelidir.
3. Örgütün iletişim işlevi önemsenmelidir: Halkla ilişkiler, pazarlama veya diğer yönetim fonksiyonlarından ayrılmalı ancak entegre bir iletişim fonksiyonu olmalıdır.
4. Halkla ilişkiler modelleri geliştirilmelidir: Örgütün iç ve dış iletişimi ve çevresi ile olan ilişkisi iki yönlü simetrik modele dayandırılmalıdır.

Yukarıda son üç maddede görüldüğü gibi, örgütlerde hem iç hem dış iletişim önemlidir ve bunda yöneticiler büyük paya sahiptir. Yöneticinin iletişimci rolü üstlenmesi örgütün etkililiği için gereklidir.

Ayrıca, belirtilen iletişim mükemmelliği evrenseldir: Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu kurumları ve özel işletmeler için aynıdır. Stratejik iletişim yönetimi, simetrik iletişim ve destek ilkeleri devlet kurumları gibi özel kuruluşlara da uygulanabilir (Dozier vd., 1995: 4-5).

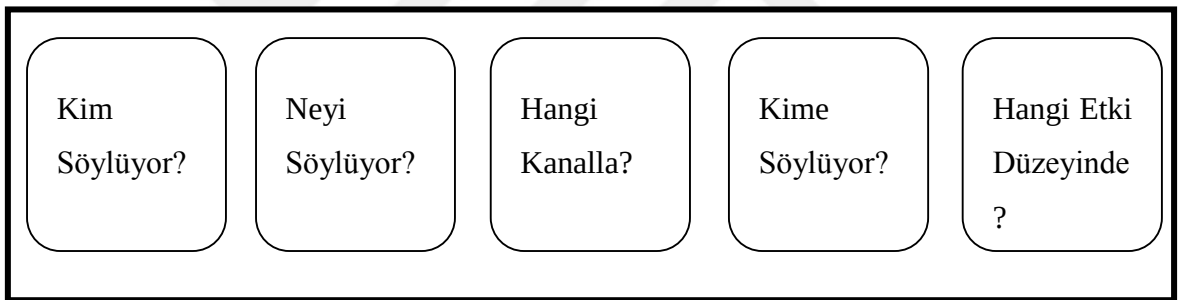
2.2.1 Temel Bazı İletişim Modelleri

Bir lider ile çalışanın ilişki kurması durumunda aralarında karşılıklılık ve birbirlerine karşı açıklık mümkün olacaktır. Sosyal Penetrasyon Teorisine göre lider ile çalışanlar arasında ilişkiler geliştikçe farklı düzeylerde samimiyet de gelişmektedir. Benzer olarak iletişim teorisi, liderin bireysel ilişkileri geliştirdiğini savunmaktadır. Lider bu ilişkiler sayesinde, çalışanı belli şekilde hareket etmesi için ikna edecektir (Tofanelli, 2013: 30-32). Görüldüğü gibi, örgütlerde lider ile çalışan arasında kurulan bireysel ilişki iletişimsel yol ile mümkündür. Bu noktada ilişkinin karşılıklı olmasının ve açıklık unsurunun rolü büyüktür. Bireysel ilişkiler ise bireysel sonuçların yanı sıra kurumsal sonuçlar yaratmaktadır. Bu cümle aslında, tez çalışmasındaki modelin hareket noktasını özetlemektedir.

İletişim kuramları sayesinde, çalışanların lider iletişiminden duydukları memnuniyet farklılıklarının nedenleri ortaya konulmaktadır. Örneğin; yöneticileri ile uzakta olan çalışanlar ve aynı ortamda olan çalışanların iletişim memnuniyeti düzeyleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Neufeld vd.'ye (2010) göre liderlerin sık sık iletişim kurmamaları halinde mesajın anlamı kaybolabilir ve doğacak sonuçlar nedeniyle iletişim memnuniyeti azalabilir. Thomas vd.(2009), çalışanların, bilgiyi yanlış zamanda aldıklarını düşündüklerinde lidere duydukları güvenin azaldığını belirtmiştir.

2.2.1.1 Lasswell İletişim Modeli

Lasswell 1948'deki makalesinde tek yönlü iletişim süreci ifadesini kullanmıştır. Lasswell modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Lasswell Modeli (Formülü)
(Chandler, 1994)

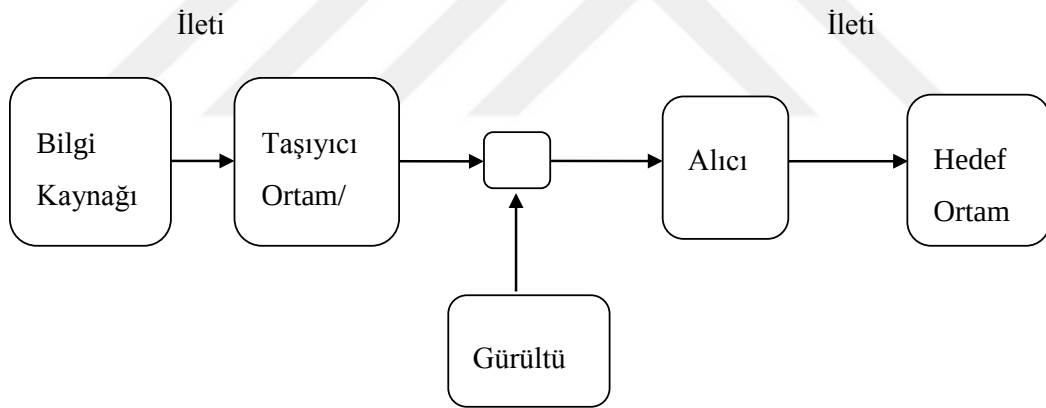
Şekil 2'de gösterilen Lasswell'in modeli tek yönlü iletişimi açıklamaktadır ve “kim, kime, hangi kanalla, neyi söylüyor ve neyi etkiliyor?” sorularının yanıtlandığı süreci özetlemektedir. Model, davranışçı yaklaşım ve iletişim çalışmalarını etkilemiştir (Chandler, 1994). Lasswell'in modeli aslında bir formül gibi kullanılarak iletişim, kitle iletişimi, davranış yaklaşımları gibi birçok alanda etkili olmuştur.

Lasswell'e göre, yöneticiler iç ve dış çevreyle ilgili kaygılar duyduğunda kullandıkları iletişim süreci yoluyla özel nitelikler ortaya koyabilirler. Özellikle hedef kitlenin kimliği ve değerleri anlamak çok önemlidir. Bu, modelin ortaya konulduğu yıllarda öncelikle,

toplumsal açıdan siyasetçiler için düşünülmüştür (Schramm ve Roberts, 1971). Bu, işletmelerde lider-üye iletişimde de düşünülebilir. Ancak; tek yönlü bir iletişimin yaratacağı olumsuz sonuçlar da değerlendirilmelidir.

2.2.1.2 Shannon ve Weaver, Osgood ve Schramm ve Dance Modelleri

Shannon ve Weaver ile Osgood ve Schramm modelleri kitle iletişim araştırmalarında en etkili olan modeller olarak nitelendirilmektedir. Matematikçi olan Shannon modelini 1940'lı yılların sonlarında ortaya koymuştur. Model hangi kanal maksimum sinyal iletir ve bu sinyallerin ne kadarı gürültü tarafından zarar görür? sorularını kapsamaktadır. Model Şekil 3'te gösterilmiştir.

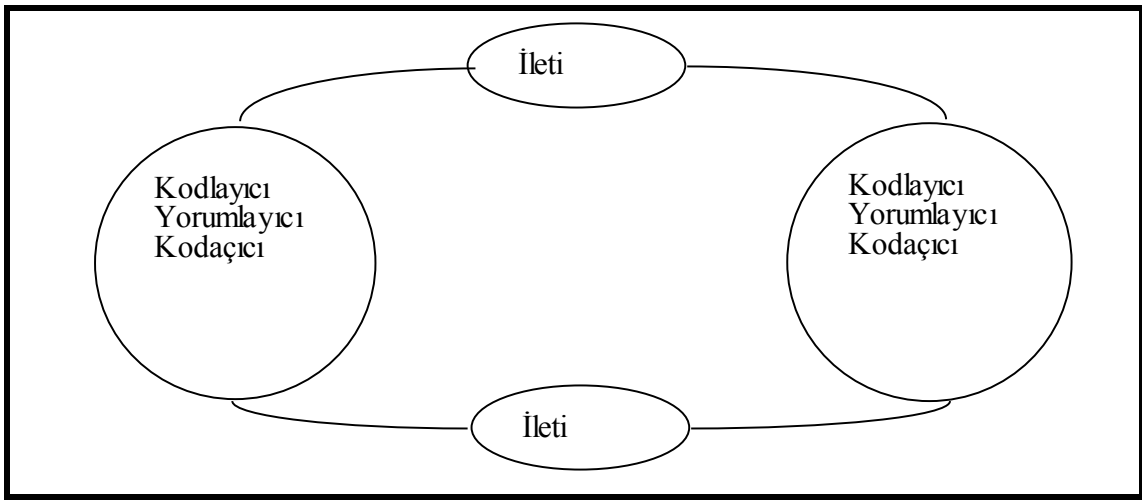


Şekil 3. Shannon ve Weaver'in İletişim Modeli
(Chandler, 1994)

Şekil 3'te görüldüğü üzere, model tek yönlü ve doğrusaldır. Chandler'in (1994) ifadesiyle iletişimi 'bilgi aktarma' sürecine indirgeyen bir modeldir. Buradaki metafor, "ortak anlam"dır. Diğer taraftan; gürültü ögesine yer verilmiştir. Bu öge ortak anlamı sıkıntıya sokabilen bir engeldir. Örneğin; aynı anda aynı kanalda birden çok ileti olduğunda, bunların bir kısmı zarar görebilir; bu durumda başarısız bir iletişim süreci yaşanmış olacaktır. Gürültü iş hayatı içerisinde, lider ile çalışanların sıklıkla

karşılaşılabileceği bir durumdur.

Psikodilci olan Osgood tarafından ortaya konulan model ise 1950’lerde Schramm tarafından geliştirilmiştir (McQuail ve Windahl, 1996: 22-23). Araştırmacılar iletişim sürecinde temel role sahip olanların davranışları üzerinde odaklanmışlardır. Örneğin; işyerinde çalışanları ile yönetici arasındaki iletişimde; yöneticinin davranışları karşısında çalışanların sergiledikleri davranışların incelenmesi bu model çerçevesinde ele alınabilir. Model Şekil 4’te gösterilmiştir.



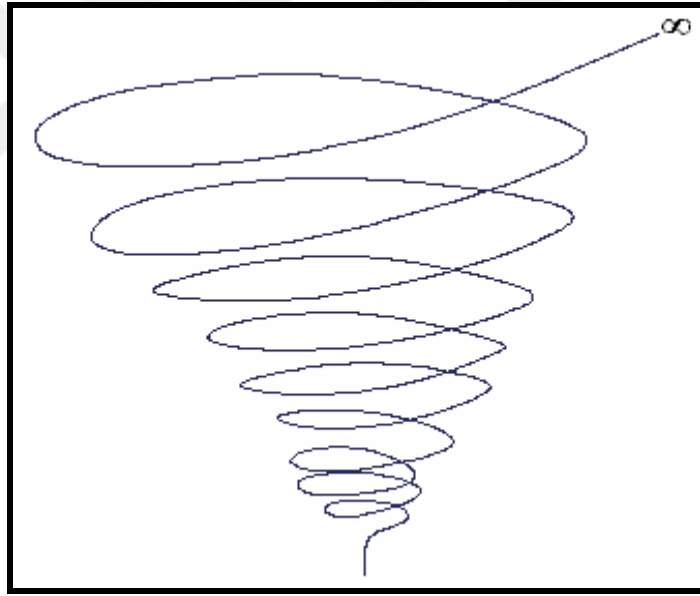
Şekil 4. Osgood ve Schramm’ın Modeli
(Cugelman vd., 2009)

Şekil 4’te görüldüğü üzere, Osgood ve Schramm modeli daireseldir. Cugelman vd.’nin (2009: 6) belirttiği gibi, model kişiselleştirme için gerekli olan tek yönlü ve iki yönlü iletişimden oluşmaktadır. Kişiler arası iletişimi tanımlamaktadır; bununla beraber sonraki çalışmalarda kitle iletişim araçlarına da uygulanmıştır. Her aktörün mesajları iletip çözdüğünü, yorumladığını ve kodladığını göstermek suretiyle iletişimin nasıl çalıştığını açıklamaktadır. Model kodlayıcı, yorumlayıcı ve kodaçıcı olarak ifade edilen öğeler ile görüldüğü gibi, iletişim sürecinde ayrı aktörleri açıklamaktadır. Dairesel oluşundan anlaşıldığı üzere, etkileşim içerisindeki aktörlere eşit ağırlık vermektedir.

Ancak; iletişim çoğunlukla bir taraf lehinedir; şöyle ki, kaynak mesajı gönderdiği gibi geribildirim de göndermektedir.

Tüm bahsedilenler yönetici ile çalışanlar arasındaki tek yönlü ya da çift yönlü iletişimin açıklanması ve anlaşılması açısından oldukça yararlıdır. Ancak; stres faktöründen bahsedilmemektedir. Oysa; etkileşimi açıklamak için kullanılan stres kodlaması önemlidir (Cugelman vd.,2009: 6). Bu tez çalışmasında olduğu gibi algı ve iletişimin yer aldığı araştırmalarda bu durum bir tür sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Diğer taraftan, iletişim sürecinin sürekli değişen ögeler, ilişkiler ve çevresel etmenleri içerdiğine dikkat çeken Dance spiral modeli ortaya koymuştur. Model Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Dance'ın Spiral Modeli
(Dance, 1970)

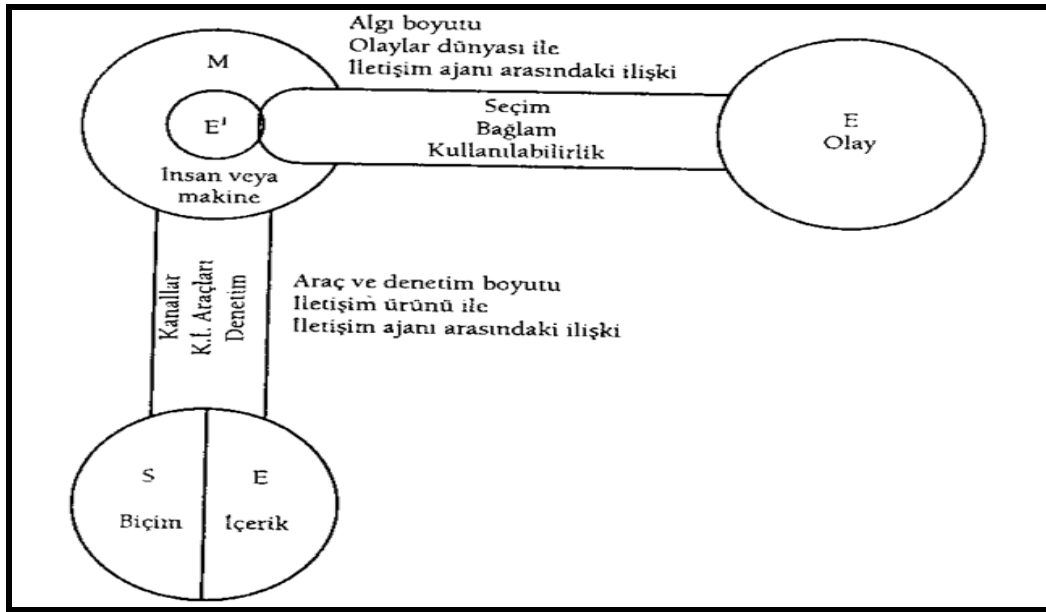
Şekil 5'teki modelde Ho'nun (2008: 9-10) aktardığına göre Dance, ileriye hareket ederken iletişimin geriye dönmekte olduğunu yansıtmıştır. Yani iletişimde kişi geçmiş davranışından etkilenmektedir. Bu nedenle, modelde esnek bir iletişim süreci gösterilmektedir. Konuşma halinde örneğin yönetici ile çalışanın diyalog kurması halinde, iki taraf da giderek daha fazla bilgilenecektir. Tıpkı; bebeğin çevresiyle tek

iletişim aracı olarak kullandığı ağlama aracından, büyüdükçe dil becerisi yoluyla ihtiyaçlarını karşılatır hale gelmesinde olduğu gibi; bilgi tabanı iletişim yoluyla genişlemektedir. Dolayısıyla sarmal model dinamik olarak görülebilir.

Örneklendirilerek açıklanan bu süreç; bilindik sayıldığı düşünölen ancak dinamik olduğu gözden kaçan iletişimin ölçölmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nokta, tez çalışmasının amacının belirlenmesinde ve tezde bireyler arasındaki iletişiminin kurum içerisinde ölçölmesinde etkili olmuştur.

2.2.1.3 Gerbner'in Genel İletişim Modeli

Kitle iletişim modeli olarak ortaya konulan Gerbner'in modeli aslında tanımlanan iletişim ortamına göre değişik biçimlerde olabilmektedir. Karmaşık olan iletişim sürecinde iletinin üretilmesi ve algılanmasını kapsayan iletişim yapılarını açıklayabilmiştir. Model içerik çözümlemesi araştırmalarında süreci açıklayabilmek için kullanılmıştır. Bireylerarası iletişim sürecinde iletişimsel ve algısal sorunların ortaya çıkarılmasında yararlı olabileceği düşünölmektedir (McQuail ve Windahl, 1996: 30-34). Bu noktada şu söylenebilir: Örgütlerde algı konusunun örgüt etkililiğini ve örgüte bağlılığı etkileyebilecek düzeyde önemli olması nedeniyle; çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bireylerarası iletişimdeki karşılıklı beklentilerin ve bu doğrultuda geliştirilecek özellik ve yeterliliklerin belirlenmesi gereklidir. Model şekil 6'da gösterilmiştir.

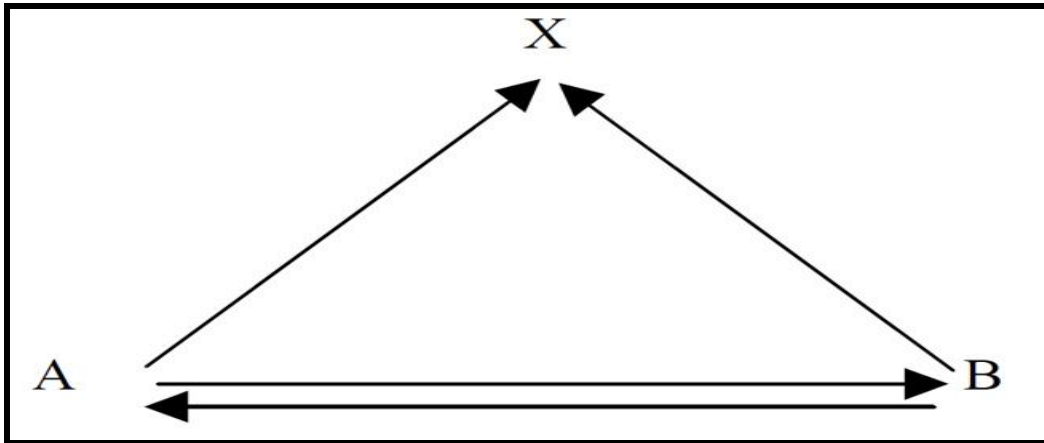


Şekil 6. Gerbner'in Genel İletişim Modeli
(Gerbner 1956'dan akt.communicationtheory.org)

Şekil 6'da, M olayı algılayan; E ise olayın algılanmasıdır. İletişim ajanı olarak adlandırılan burada iletişimde bulunan organdır. E, M ve E¹ arasında algılama ilişkisi vardır. Bu ilişkiyi açıklamak için farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Örneğin; işlemsel ve psiko-fiziksel yaklaşımlar. Birincisinde, E¹ in nasıl biçimleneceği M'ye ya da M'ye bağlı etkenlere bağlıdır. Diğer yaklaşımda ise E en önemli etkidir (McQuail ve Windahl, 1996: 31-32). Kitle iletişim araçları ve bunların bireylerin gerçekliğini nasıl etkileyebildiği ve algı oluşturduğu üzerine çalışmalara olduğu gibi kurumsal iletişim çalışmalarında da kullanılabilir.

2.2.1.4 Newcomb'ın ABX Modeli

Newcomb'un modeli psikolog Heider'in kuramından izler taşımaktadır; bilişsel dengeyle ilgili kuramı Newcomb bireylearası iletişime uyarlamıştır. Tutum değiştirme, yeni bir düşünce oluşturma ve propagandayı bireylerarası ilişkilerde de açıklamaya yardımcı olmaktadır (McQuail ve Windahl, 1996: 35). ABX modeli Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Newcomb'un ABX Modeli
(Newcomb, 1953)

Şekil 7'de gösterilen modelde Newcomb (1953) aslında etkileşimli sosyal davranışları iletişimsel eylemler açısından analiz etmeyi amaçlamıştır. Burada X, iletişim konusu; A, mesajı gönderen ve B, mesajı alandır. Gönderen ve alan arasında iki yönlü iletişim söz konusudur; karşılıklı olarak bilgi alma ve bilgi verme vardır. Böylelikle konu hakkında öğrenme gerçekleşecek ya da belirsizlik durumunda daha fazla iletişim kurularak bilişsel uyum sağlanacaktır. Uyumun sağlanması noktası ise araştırmacıların uzlaşma sağlayamadığı bir husustur. Örneğin; Yanıkkaya ve Radyo'nun (2012: 1-3) çalışmasında, kitle iletişim aracı olan televizyondaki haberlerin iletiyi gönderen kadar iletiyi alanlar (izleyiciler) tarafından da şekillendiği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, seçmek söz konusudur; Klapper'in ortaya koyduğu gibi zaten algıda seçicilik vardır. Çoğu izleyici, kendi düşünce yapısına uygun olan medyayı seçer ve buralarda verilen haberlerde ise yine kendi düşüncesine uygun olanı aklında tutar. Bu bağlamda düşünüldüğünde, örgütlerde lider ile çalışan arasındaki iletişimin taraflar tarafından nasıl yorumlandığını anlayabilmenin güçlüğü ortadadır; çünkü algıda seçicilik önemli bir etkileyendir.

2.2.2 Lider-Üye İlişkisiyle İlgili Yakın Dönem İletişim Modelleri

Bu bölümde yakın dönem iletişim modelleri olarak nitelendirilebilen üç model, sırasıyla Watzlawick, Beavin ve Jackson modeli, Smircich ve Morgan modeli ile Hamm'ın araştırması, açıklanacaktır.

2.2.2.1 Watzlawick, Beavin ve Jackson'ın Modeli

Watzlawick vd.'nin (1967) sistematik yaklaşım olarak adlandırılan modelinde ifade edilen sistematik, bir kişinin diğerine olan etkisi ile ilgilidir. Şöyle ki; bir kişinin varlığı halinde iletişim kaçınılmazdır; çünkü kişinin amacın ne olduğuna bakılmaksızın karşısındaki kişi bir davranıştan anlam çıkartabilir. Bu bağlamda, model diğer kişinin yanında gösterilen her davranışı iletişim olarak görmektedir. Benzer biçimde, karşı tarafa herhangi bir mesaj gönderilmediğinde dahi, mesajların yokluğu, bir gözlemci için bir tür kanıttır; mesajların yokluğu da bir mesaj olabilir. Üstelik birçok sözsüz mesaj bilinçsizce gönderilir. Dolayısıyla iletişim kaçınılmazdır ve iletişim kuramazsınız demek mümkün değildir; ama doğru iletişim kuralamayabilir.

Kurumlarda liderin takipçileri karşısında kullandığı her tür iletişim yönteminden (susmak, jestler, el-kol hareketleri, sözlü iletişim vb.) anlam çıkartılmasına neden olmaktadır ve çalışanların liderleri hakkındaki algıları böyle oluşacaktır.

Araştırmalarda, uygulama ya da sonuçların yorumlanması vb. aşamalarında fark etmeksizin kültür konusu göz ardı edilmemelidir. Uygulaması Türkiye'de yapılan bu araştırmada çalışanların liderlerinin iletişim yeterlilikleri hakkındaki değerlendirmeleri noktasında farklı kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin doğrudan kullanılmama nedeni bu noktadır. Watzlawick vd. (1967) sistematik yaklaşımda iletişimin beş aksiyomunu formüle etmişlerdir. Bu aksiyomlar etkileşim ve iletişim süreçlerini tanımlamaya ve bir yanlış anlaşılmanın nasıl ortaya çıkabileceğini açıklamaya yardımcıdır. Araştırmacılar bununla ilgili olarak kültürlerarası bağlam için de açıklama yapmışlardır.

Aksiyomlar şöyledir (Watzlawick vd.,1967: 1-6):

Aksiyomlardan birincisi birisinin yaptığı her şeyin bir mesaj olduğunu göstermektedir. Hareketsizlik, sözcükler ya da sessizlik vb. hepsinin mesaj değeri vardır; çünkü diğerlerini etkilerler. Ancak bu durum, taraflar olduğunda yani bir başka birisinin varlığı durumunda geçerlidir. Aksi halde ilişki sisteminde sorunlar oluşabilir. Örneğin, bir kişi iletişim kurmak istemiyorsa ve bunu yanlışlıkla karşı tarafa bildirirse onu kızdırabilir; çünkü düşüncelerini ve duygularını özgürce ifade etme ya da etmemenin sonuçları kültürlere göre farklılaşabilir.

İkinci aksiyom ise hem içerik hem iletişimde ilişki düzeylerinin bulunduğunu belirtmektedir. İçerik, tartışılan konunun asıl konusunu; iletişim düzeyi ise iletişim sırasında iki kişinin birbirlerini nasıl gördüğü ve bu sonucu nasıl yarattıkları ile ilgilidir. “Ben kendimi nasıl görüyorum; seni nasıl görüyorum; beni nasıl gördüğünü düşünüyorum” cümleleri iletişimsel ilişki düzeyi ile ilgilidir. Kültür ve iletişim eğitimi, bahsedilen gibi, istenmeyen bir izlenim bırakmayı önlemeyi öğretir.

Üçüncü aksiyom iletişimdeki kişilerin iletişimsel sıralarını nasıl noktaladıklarıyla ilgilidir. Şöyle ki; iletişim sırasındaki tüm iletişim araçları aynı zamanda uyarıcı, yanıt ve güçlendirmedir. Bu nedenle, doğal olarak birisi bir uyarıyı yanıt olarak kabul edebilir (örneğin; "Sana güvenmiyorum, çünkü duygularını benimle paylaşmazsın"), diğeri onu bir uyarıcı olarak yorumlayabilir (örneğin; "Ben hislerimi bana güvenmeyen insanlarla paylaşmıyorum").

Dördüncü aksiyom iletişimin hem sayısal hem de analog olabilmesidir. Sayısal olarak ifade edilen (sayısal kod) kişinin söylediği şey, sözcüklerin gerçekte ne anlama geldiğidir. Analog olan (analog kod) ise bir kişinin söylemek istediği şey ile bundan anlaşılan şey arasında farklılık olmasıyla ilgilidir. Kişinin aynı anda birbirine karşı iki mesaj gönderebileceği anlamına gelir ki bu sorun doğurabilir. Örneğin, kişi sessizce evet dediğinde aslında hayır demek istemesi gibi.

Beşinci ve son aksiyom, simetrik iletişimle ilgilidir. Bu, basitçe, sistemdeki kişilerin güç ilişkileri bakımından eşit düzeyde olmaları anlamına gelmektedir. Düzeyin değişmesi çatışmalara neden olmaktadır.

2.2.2.2 Smircich ve Morgan'ın Modeli

Smircich ve Morgan (1982) iletişimin anlamlandırma ile davranışları birbirine bağladığını belirtmiştir. Liderlik anlamlandırmayı yönetmektir. Bunu ise sembolik liderlik olarak adlandırmıştır. Bir durum karşısında lider, hareketlerindeki sembolik ipuçları yoluyla diğerlerinin algılarını etkileyerek bir tavır belirlemektedir. Araştırmacılar konuyu rol kavramı ile ilişkilendirmişlerdir.

Weick (1995;1993) gibi, Smircich ve Morgan da örgüt içerisinde biliş rolüne önem vermeyenlerin aksine örgütte katılımcılıktan bahsetmiş ve kişileri amaçları ile birlikte düşünerek bunun mümkün olabileceğine değinmiştir.

Eisenberg ve Riley (1988) kurumsal sembolizme odaklanmak gerektiğini savunmuştur. Liderlerin sorumluluklarının başında takipçileri için anlamlar yaratmak vardır. Çalışanları için anlam sağlamanın yolu dili stratejik biçimde kullanabilmektir. Smircich ve Morgan'a göre ise liderler ilişkileri etkilediği için öncelikle anlam ve içeriğin bütün olmasına dikkat etmelidir.

2.2.2.3 Hamm'ın Lider İletişimi Araştırması

Hamm'ın (2006) yakın geçmişte yayınlanan araştırmasında, işletmelerin örnek olayları üzerinden geliştirdiği önerileri vardır. Araştırmada lider-çalışan iletişimi ve kurumsal sonuçları üzerine odaklanılmıştır; liderlerin beş konu üzerinde yoğunlaşması ve mesajlar vermesi gerektiğini ifade etmiştir. Liderin örgüt yapısı ve hiyerarşi, finansal sonuçlar, liderin işine dair hisleri, zaman yönetimi ve kurumsal kültür konularında çalışanlara verdiği mesajlar işletme için büyük etkiye sahiptir.

Hamm (2006) bu konuları şöyle detaylandırmıştır:

1. Örgüt yapısı ve hiyerarşi: Bu konu lider tarafından çalışanlara doğru şekilde sunulmalıdır. Örneğin, yeniden yapılanma durumunun, esnek yapıya sahip olmanın verimlilik üzerindeki olumlu etkisi açıklanabilir. Aksi halde, çalışanlar gerçek ya da gerçek dışı yorumlar düşünebilirler. Liderin yeniden yapılanma kararı ise daha işin başında itibar kaybetmiş olacaktır.

2. Finansal sonuçlar: Örgüt hiyerarşisinde farklı kademelerde çalışan kişiler arasında finansal sonuçlardan farklı çıkarımlar yapabilmektedir. Örneğin; tepe yöneticisi "Önceden söz verdiğimiz/hedeflediğimiz sonuçlara odaklanmalıyız" dediğinde üst düzey yöneticiler bunu sıklıkla "Yatırımcıların beklentilerini karşılamak için ne gerekiyorsa yapmalıyız" biçiminde yorumlayabilirken daha alt kademedeki bir yönetici farklı yorumlayabilir. Örneğin, çalışanların daha hızlı ve daha fazla parça başı üretmesi bekleniyor şeklinde de yorumlanabilir.

3. Liderin işi, kendisinin işi olarak görmesi: İşletmenin kurucusu olup tepe yöneticiliğini yapan liderler kendi kimliklerini işletmenin kimliğiyle bağlantılı olarak görmektedir. Bu nedenle, kendilerini "cevaplayıcı" kişi gibi görüp çatışma ve karar alma durumlarında nihai hakemin kendileri olduğuna inanmaktadır. Bu; bilginin güvenilir hale gelmesine, hatta yararlı girdinin hiç ulaşamamasına neden olabilmektedir. Etkili liderler, liderlik gücünü çalışanlarına hakim olmak için değil, karar verme sürecini yönlendirmek için kullanırlar. Başkalarındaki cevapları ortaya çıkarma rolüne sahiptirler; bu nedenle, çalışanlarının kendilerine açıklıkla, dürüst biçimde rapor vermesini sağlayarak onların işbirliğine ve katılımcılığa önem verirler.

4. Zaman yönetimi: Lider hedeflere ulaşmak için çalışanları zorlayarak yoğun mesai saatleri içerisinde çalıştırabilmektedir. Ancak, bu durum olumsuz sonuçlar, örneğin çalışanların işletmeye bağlılıklarını zayıflatma, doğurur. Bunun tersine lider, istediği her şeyi yapmaya çalışarak saati çalmak yerine, çalışanları enerjilerini en iyi nerede odaklayabilirler; zaman nasıl optimize edilebilirler gibi sorulara yanıt arayabilir.

5. Kurum Kültürü: Doğru insanları işe alan kurum, çalışanların kurumun benimsediği değerlerle tutarlı şekilde hareket etmelerini ve kültürün devamlılığını sağlayabilir. Bununla ilgili olarak liderin önemli rolü vardır. Temel olarak başarıyı tanımlayan, beklentilerini açıklıkla ortaya koyan ve ilgili görüşlerini bildiren liderler kurumda anlamlı kültür üretilmesine katkı sağlamaktadır.

Hamm'ın (2006) belirttiği beş konudan anlaşılacağı üzere, iletişimin açık olmaması halinde, liderin gerçekten ne düşündüğünü bilememe sonucu ortaya çıkar. Bu durumda çalışanlar iletişimden doğan bu boşluğu kendileri doldururlar. Sonuç genellikle işletmeye pahalıya mal olabilecek özensiz ve yanlış davranışların ortaya çıkmasıdır. Zaman kaybı yaşanır, birçok söylenti ortaya çıkar, yetenekli çalışanların motivasyonu düşer, projeler başarısızlıkla sonuçlanır. Liderlerin açık biçimde, vizyon ve hedeflerini dikkatli bir şekilde tanımlayarak ve davranışları aracılığıyla örtük biçimde etkili iletişim kurmaları beklenmektedir. Liderlerin çoğunluğu söylediklerinin kesin anlamlarının açık olduğunu varsaymaktadır. Ancak; bu öyle olmayabilir. Liderler bu ön kabulle hareket ederek açık iletişime gereken dikkati ve zamanı vermediklerinde belirsizlik ortaya çıkacaktır; çalışanların anlamlandıramadıkları mesajlar onlar tarafından kendi düşüncelerine ve tahminlerine göre yorumlanacaktır. Bu risk doğuracaktır: Lider, işletmedeki değerli çalışanların enerjisini ve bağlılıklarını etkili bir şekilde ayarlayabilmeyi riske sokmuş olur (Hamm, 2006).

Bahsedilen bu risk, çalışanların kurumsal bağlılıklarını, iş tatminlerini, motivasyonlarını, işten ayrılma niyetlerini vs. etkileyecektir. Bu araştırmanın sorularından birisi, çalışanların yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini nasıl bulduklarıdır. Ölçüm için geliştirilen iletişim yeterliliği ölçek maddeleri Hamm'ın Liderin İletişimi Araştırmasının yukarıda açıklanan nitelikleri ile benzerliğe sahiptir.

2.3 İletişim Türleri

Bu bölümde, formal ve informal iletişimden bahsedilecek; sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim kanalları anlatılacaktır. Bunlar alanyazında iletişim kanalı ya da iletişim aracı başlıkları halinde de sunulabilmektedir.

2.3.1 Formal ve İnfomal İletişim

Örgütlerdeki formal iletişim sürecinde dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük kanallar kullanılmaktadır. Örgütlerdeki informal kanallar informal ziyaretler, kurum içi sohbetler, dedikodu, söylentiler, mizah, sanal ortamda informal iletişim, düzenlenen sosyal etkinlikler vb.dir.

Örgütlerde örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kullanılan iletişim kanalları formal ve informal kanallar olarak gruplandırılmaktadır. Formal kelimesi yapmak zorunda olunan görevleri hatırlatır.

Örneğin, yöneticinin formal rolü denildiğinde yöneticinin işletme toplantılarına başkanlık etmesi gibi görevleri anlaşılır ya da yöneticinin gözlemci rolünü üstlenip resmi olmayan ziyaretlerle çalışanları ile zaman geçirerek onlardan işle ilgili çeşitli konular hakkında bilgi alması (Griffin, 1996: 15-17) ise kurulan informal iletişimdir.

Kandlousi vd.'nin (2010: 52) belirttiğine göre, kurumlarda talimatlar ve bilgiler formal kanallar boyunca kurumun hiyerarşisine göre aşağı, yukarı veya yatay yönlü iletilmektedir. Dolayısıyla, örgüt şeması bilindiğinde organizasyon içerisindeki iletişim akışlarının büyük bir kısmı öngörülebilir. Kurumsal iletişimle sağlanan bilgiler yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırır. Çalışanlar formal kanallar aracılığıyla yeterli bilgi alamadıklarında dedikodu gibi informal kanallara yönelmekte ve onlara güvenmektedir. Formal iletişimin en önemli rolü, çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktır, çünkü informal iletişim mantıksal olarak iletişim memnuniyetini etkilemek zorundadır.

Örgütte dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim kanalları vardır. Dikey iletişim, örgütte farklı hiyerarşik seviyelerdeki kişi ve bölümler arasında gerçekleşmektedir. aşağıdan yukarıya (yöneticilerden çalışanlara doğru) ve yukarıdan aşağıya (çalışanlardan yöneticiye doğru) olarak iki türdür. Yatay iletişim, örgütte aynı düzeyde bulunan ve aralarında fonksiyonel ilişki olanlar arasında olur. Çapraz iletişim, farklı çalışma birimlerinde çalışanların oluşturduğu çalışma ekipleri arasında kurulan iletişimdir (Çalık, 2013: 64-69). Altınışık'a göre açık sistem olan örgütler, varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar; bunun için ise yeni koşullara uymaları ve toplumsal ilişkiler kurmaları gereklidir. Dolayısıyla, yalnızca iç yapıyı oluşturan iletişim düzenine sahip olmak yetersizdir; örgüt dışı ilişkilerin de düzenlenmesi gereklidir. Örgüt çeşitli kesimleri mesajlar atarak vs. kendisiyle ilgili olarak tanıtır ve bilgilendirir.

2.3.2 Sözlü İletişim, Sözsüz İletişim ve Yazılı İletişim

Bireyler ve liderler çeşitli sebeplerle (örneğin, kurum kültürü, bilginin iletilmesinin aciliyeti) farklı iletişim kanallarını tercih edebilirler. İletişim türlerinden bahsederken kültürün belirleyici olacağına da değinmek yerinde olacaktır. Kirkman vd.'nin (2006) vurguladığına göre, kültür doğrudan gözlemlenebilir olmayabilir; ancak sözlü ve sözsüz davranıştan çıkarılabilir. Bununla beraber, kültür davranıştaki gözlemlenebilir ve değerlendirilebilir diğer kalıpları öngörmek ve anlamak için yardımcıdır.

Sözlü iletişim kişilerin davranışlarını etkilemektedir. Bunun temeli göstergebilim ve onun alt dallarıyla ilgilidir. Şöyle ki; Austin'e göre dilsel göstergelerin özellikleri üzerine göstergebilimdir (semiyotik) ve alt dalları semantik (anlambilim), sentaks (cümle kurma kurallarını inceleyen bilim) ve pragmatiktir. Bunlardan simgeleri (işaretleri) ve bunları kullanan kişiler üzerindeki etkileri inceleyen pragmatiklere göre insanlar kelimeleri kullanarak şeyler yapmaktadırlar (Oishi, 2006).

Sözlü iletişim, basit olarak, konuşmaktır. Hutchby'e (2001) göre konuşma, hem kişiden kişiye etkileşimde hem toplumsal örgütlenmede temel araçtır. Etkileşim konusuna, toplumsal başarı aracı olarak odaklanan birçok araştırmacı, bireylerarası etkileşimleri incelemek için bir yöntem olarak konuşma analizini kullanmayı seçmiştir.

Sözlü iletişim oldukça hassastır. Birincisi; aynı anlamı doğrudan olarak veya edebî yollarla kastetmek ve yorumlamak mümkündür. Üstelik, genellikle "iletilen mesaj direkt olarak ve kelimenin tam anlamıyla söylenen şeye belirgin bir şekilde bağlı olmayabilir" (Jacobs, 1994). Tonlama ve sözcük seçimi farkı iletilen mesajı ve algılanan mesajı değiştirebilir (Phillips, 2000: 147).

İkincisi, bağlam anlamı belirlemektedir; her olay için "çıkarımsal şemalar" vardır. Anlam dil kullanımıyla biçimlendirilmiştir. Dil çıkarımlarının nasıl anlaşılacağı üzerine çalışmalar özel bir bilim alanının (örneğin, etnometodologların çalışmaları) yardımıyla incelenebilir (Levinson: 1992: 70-75). Wittgenstein sözlü iletişim- kendi ifadesiyle "dil ve dil oyunları"- konusunu çalışmıştır ve sözlü iletişimin zorluğuna vurgu yapmıştır:

"..... Ama kaç tane cümle çeşidi var? İddia etmek mi, soru sormak mı, emir vermek mi? Sayısız çeşit vardır: simgeler, kelimeler, cümleler olarak adlandırdığımız şeylerin çok sayıda farklı kullanımı vardır. Ve bu çokluk da sabit bir şey değildir ..." (Wittgenstein'den aktaran Levinson 1992, s. 98).

Diğer bir iletişim türü sözsüz iletişimdir. Sadece konuşmamak anlamına gelmez. Sözsüz iletişimde dokunma, dinleme, mesafe, mimikler, giyim vs. yollar vardır. Örneğin, dokunmak önemlidir. Bir işyerinde her lider/yönetici en azından çalışanları tebrik ederken el sıkışır. Yöneticinin yüz ifadesi geniş bir gülümseme barındıran ifadeden öfke ve gerginlik yansıtan ifadeye kadar geniş bir yelpazede değişir. Ayrıca, el hareketleri ve vücut hareketleri çok kullanılmaktadır. Özellikle bire bir yapılan konuşmalarda doğrudan göz teması önemlidir. Ya da bir ofise girildiğinde ayakta durmak veya oturmak sözsüz iletişimin bir parçasıdır. Her iletişim unsurunun da kişilerin ilişkisi, güç durumu vs. hakkında sunduğu ip uçları vardır. Örneğin, genelde özel ofis düzenlemesinde, liderin masasının ve misafir oturma alanının arasında, güç göstergesini yansıtan, uzak mesafe vardır. Giyim de sözsüz iletişim unsurudur. Her giyim tarzının karşı tarafa vermek istenen bir anlamı vardır. Yöneticilerin bu rolü yansıtacak ciddi kıyafetleri tercih etmesi normaldir. Ayrıca; tüm başarılı liderlerin mükemmel dinleme becerilerine sahip olduğu görülmektedir; üstelik bilgi almaya çalıştıkları konu üzerine odaklanarak dinleyip alakası olmayan konuları dinlememeyi yani seçici olarak dinleme yeteneği geliştirmeyi de başarmaktadırlar (Phillips, 2000:146-147).

Uzaktan çalışan kişiler düşünüldüğünde yöneticinin seçtiği iletişim türünün etkisi ve doğuracağı sonuçlar daha iyi değerlendirilebilir. Uzaktan çalışanlar iletilen mesajı sözsüz iletişim aracılığıyla alamaz. Oysa ki iletişimin yaklaşık %80'i sözsüzdür; yani uzaktan çalışanlar sözsüz ipuçlarından yararlanamayacakları için yönetici mesajı onlara iletme konusunda daha dikkatli olmalıdır. Teori Y tipi liderler bu tür durumda çalışanın mesajı doğru aldığından emin olmaya çalışırlar (Sager, 2008).

Yöneticiler çalışanlarına yazılı iletişim yoluyla da bilgilendirme yapabilirler. Teknolojinin gelişmesi bu işlemi hızlandırmış ve belli süre içerisindeki kullanıma sıklığını arttırmıştır. Önceleri rapor, dilekçe, bülten, broşür vb. yazma işlemlerinin belge olarak elden ya da mail kanalıyla kurum içerisinde dağıtılması için kullanılan formal yöntem; sosyal ağların kullanımıyla birlikte informal iletişim türü olarak da görülebilir. Artık çalışma arkadaşlarının birbirleriyle yazışarak bilgi alışverişi yaptıkları bir informal iletişim söz konusudur. Tofanelli'nin (2013:20) belirttiğine göre, sanal iletişim yoluyla mekan, zaman ve örgütsel sınırlar arasında iletişim teknolojileri ağıyla (telefon ve internet teknolojisi gib) iletişim kurulmaktadır; bilginin çoğalmasını içermektedir. Güçlü ve kendisine güvenen liderler, çalışanların iletişim memnuniyeti hissetmesi için önemli olan iş arkadaşı iletişim ağını teşvik etmektedirler (Mortenius vd., 2012).

2.4 Kurumsal İletişim ve Kurumsal İletişimde Liderin Rolü

Kurumsal iletişim örgütte kişiler arası ve gruplar arası etkileşimi sağlayıcı olarak kurumdaki kültürün (değerlerin, ideolojinin, bilginin vb.) bir özetidir (Ellis ve Maoz, 2003). Kurumsal iletişim akademik alanda 1960'larda ve 1970'lerde çalışılmaya başlanmıştır. O dönemlerden itibaren, kurumlardaki iletişimin oluşturulması temeline dayanan iletişim perspektifi gelişmektedir (Taylor: 1999, 21-22).

Bu araştırmada olduğu gibi geleneksel temelli liderlik modellerinde iletişim bir "beceri", "yetenek" ya da liderlik bileşeni olarak görülmektedir. Bunun tersine, iletişim merkezli yaklaşım liderliğe kendiliğinden iletişim kuran bir unsur olarak bakmakta ve liderliğin kendine has bir iletişim şekli olduğunu savunmaktadır (Macik-Frey, 2007: 46).

Örgütlerde iletişim bilgi alışverişine dayanmaktadır. Örgütteki iç aktörler olan her kademedeki yöneticiler ile çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiyi almaya ve vermeye çalışmaktadırlar. Rosenblatt vd. (1982:41-42) örgütte aktörlerin ihtiyaç duydukları bilgileri sınıflandırmıştır. Buna göre çalışanlar iş hakkında ve örgüt hakkında bilgi alma gereksinimi duyarlar. İş hakkında; gelişme ve ilerleme imkanları, iş güvenliği durumu, eğitim olanakları, gelecekteki istihdam durumu, alacakları ücreti, departman performansı gibi bilgileri almak isterler. Örgüt hakkında ise örgütün geçmişi, vizyonu, büyüme planları, sektördeki yeri, finansal durumu, araştırma faaliyetleri, yönetim ve örgüt politikaları gibi bilgileri almak isterler. Yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgi çalışanlarınkinden farklıdır; hatta bulundukları kademeye göre yöneticilerin ihtiyaçları birbirlerinden farklılık gösterir. Örneğin; üst düzey yönetici; örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını, çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilmek ister. Orta düzey yönetici ise; denetleme yetkilerini bilmeye ihtiyaç duyarlar.

Hackman ve Johnson (2000) iletişimin ve liderliğin birçok ortak özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özelliklerin birincisi şudur: İletişim, simgelerin kullanımı yoluyla (dil, öykü ve ritüelde) grup kültürü veya gerçeklik yaratma olanağı verir. Liderliğin bir işlevi, işte bu kültürü veya gerçekliği yaratmaktır. İkinci olarak, semboller bireylerin geçmiş, şu an ve gelecek hakkında iletişim kurmalarını sağlar. Liderler de zaten değerlendirme, analiz yapma ve hedef belirleme faaliyetlerinde geçmiş, şu an ve gelecek hakkında iletişim kurmak için semboller kullanırlar. Üçüncü olarak, sembolik iletişim hedefe yöneliktir; liderler kurum amaçlarına ulaşmak için iletişimden yararlanmaktadır.

Ayrıca, araştırmacılar çoğu iş sonucunu öngörmeye çalışmak için hem iletişimden hem de liderlik teorisi olan lider-üye etkileşim teorisinden yararlanmaktadırlar. İş tatmini konusundaki çalışmalar bu durumu örneklendirmektedir. Lider-üye etkileşim teorisinde, yöneticileri ile iyi iletişim kurmuş yüksek etkileşim içerisindeki astların iş tatminleri daha yüksektir (Liden ve Maslyn, 1998).

Bartlett (2000) araştırmasında, beş tür iletişim davranışı (yardım önerileri, işbirliği teklifleri, iletişim sıklığı, güven ve kendini ifade etme) ile astların iş tatmini arasında

ilişkiyi incelemiş; ve kendini ifade etmenin iş tatmini ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Hatfield ve Huseman (1982), on dört farklı iletişim davranışı ve beş iş doyumunu unsuru (iş, ücret, terfi, denetim ve iş arkadaşları) arasındaki potansiyel ilişkileri tespit etmeye çalışmıştır.

2.5 İletişim Yeterliliği Kavramı ve Liderin İletişim Yeterliliği

İletişim yeterliliği kavramı, çeşitlerinin (örneğin, kültürler arası iletişim yeterliliği gibi) alanyazına eklenmesi sonrasında “Bireyler arası İletişim Yeterliliği” olarak da yazılmaktadır. Bu çalışmada, “İletişim Yeterliliği” (İY) olarak yazılacaktır.

İletişim yeterliliği kişisel, eğitimsel, mesleki ve sosyal hedeflere ulaşmak için iletişim yetkinliği, bireyin hayatta başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu önemli bir nitelikler (Light ve McNaughton, 2014: 1).

İletişim yeterliliği, iletişim becerilerini kullanma bilgisi ve bilgeliğidir. Sadece uygun iletişim becerilerini değil aynı zamanda bazı durumlarda beklenmedik şekilde ortaya çıkabilecek bilgileri uygulamak ve uyarlama yeteneğini de kapsamaktadır. Hymes’in (1962) ifadesiyle iletişim yeterliliği, kültürel durumlara uygun olarak dilin uygun biçimde kullanılması için gereken bilgidir (Cooley ve Roach, 1984: 25).

Rubin’e (1985) göre iletişim yeterliliği hem bilişsel hem davranışsal yönleri içermektedir. Yetkin bir iletişimci olmak, iletişim yeterliliğinin bu iki yönü içerdiğini anlamak ve bulunulan sosyal ortamda bu şekilde algılanmaktır. Grice’e (1975) göre, eylemin sonucunun kişi tarafından kavranmış olması iletişimsel yetkinliklerin geliştirilmesinde önemlidir (Levinson, 1992, s. 97-98).

İletişim yetkinliği işlevseldir ve unsurları iletişim, bilgi, yargı ve beceri yeterliliğidir (Light, 1989). Spitzberg (1983) iletişim yeterliliğinin bilgi, motivasyon ve beceri içerdiği ve bunlarla ilişkili olan ve birbirine bağlı bir sistem olduğu görüşündedir.

İletişim yeterliliğinin, kullanıldığı alan içerisinde ve o alanda ilişkili olduğu kavramlarla bağlantısı kurularak tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma ile ilgili olan

“liderlik” ile bağlantılı olarak da yapılan tanımları vardır. Örneğin, Holladay ve Coombs (1993) liderin karizması ile iletişim becerisi ilişkisini vurguladıkları çalışmalarında, liderliği “iletişim yoluyla ortaya çıkan bir davranış” olarak tanımlamışlardır. Flauto (1999) iletişim yeterliliğinin sınıflandırılması konusunda yaptığı çalışmada, liderliğin bireyler arasındaki ilişkiyi içeren toplumsal bir süreç olduğunu vurgulamıştır.

Diğer taraftan, Phillips (2000:11-12) alanyazındaki liderlik iletişimi tanımlarını kabul etmeyerek tez çalışmasında liderlik iletişimini, liderlik alanı içerisinde iletişimi çalışmak, öğretmek ve buradaki iletişim uygulamaları şeklinde tanımlamıştır. Araştırmacının vurgulamak istediği, konuyla ilgili doğru soruların sorulmasının gerektiğidir ve ancak bu sorular cevaplandığında terim tanımlanabilir. Bu sorular şunlardır: Liderler lider olmayanlardan farklı bir şekilde mi iletişim kurmaktadır? Lider olan kişi, takipçi konumundayken farklı bir şekilde mi iletişim kurmaktadır? Liderlerin iletişim kurma biçiminde belli bir model var mıdır? Benzersiz bir liderlik iletişimi tarzı var mıdır? Bu soruların henüz tam olarak yanıtlanamadığı düşünülmektedir. Bu durum, konuyla ilgili alanyazında yeterli sayıda çalışmanın ya da nokta atışı yapan çalışmaların olmamasından kaynaklanmış olabilir. Bu çalışmanın, alana bu açıdan bir katkı sağlaması umulmaktadır.

Yönetim ve Örgütsel Davranış alanyazınında iletişim yeterliliği ve liderlik çalışmalarının yeterli olmadığı görülmektedir (Madlock, 2008: 61; Macik-Frey, 2007: 21). Birinci sebebi, tanımı üzerinde uzlaşının olmaması ve bundan dolayı kavramsallaştırılamamasıdır. Bu, iletişim yeterliliğinin başka kavramlardan ayrılamamasına neden olmaktadır. Örneğin, iletişim alanyazını taraması yapılırken iletişim yeterliliği anahtar kelimesi girildiğinde, kavramın, ilişki yeterliliği, etkileşim becerileri, sosyal beceriler kavramları ile eşanlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik alanyazınında ise iletişim yeterliliği karakteristik ve beceri kelimeleri ile eşanlamlı kullanılmaktadır. Bu, iletişim yeterliliği terimi ile ilgili tutarlı ve belirgin bir gelişme sürecinin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır. Nitekim, bu durum, bu çalışmanın iletişim yeterliliği anket maddelerinin hazırlanması sürecinde yaşanan zorlukta araştırmacı tarafından deneyimlenmiştir.

Liderlikte olmazsa olmaz kabul edilen iletişim 2000'li yıllarla birlikte, sadece akademik çalışmalarda kendisine yer bulmakla kalmamıştır; artık Liderlik İletişimi adı altında, başlı başına bir lisans programı ya da bir ders haline gelmiştir. Amerika'da örneğin Alabama Üniversitesi'nde 2016 yılında Liderlik İletişimi lisans programı vardır¹. West Florida Üniversitesi'nde 1999 yılından itibaren lisans öğrencilerine Liderlik İletişimi dersi verilmektedir. Amaç; liderlik için gereken iletişim yeterliliklerini, kendine güveni, etik yaklaşımı ve başkalarıyla iyi şekilde iş yapma durumunu göstermektir. Bu şekilde, etkili liderlerin kullandığı kelimelerden başlayarak iletişim şekilleri ve takipçilerine yönelik olarak nasıl davrandıkları üzerine odaklanılmaktadır².

Girton (2001: 15) Dansereau ve Markham'ın tespitine değinmiştir. Buna göre, liderin etkili iletişimi gerçekleştirmesi için şunlar gereklidir: İletişim kurmaktan keyif alması; ulaşılabilir, açık, istekli ve empatik bir dinleyici olması; talep etmek ya da söylemek yerine sormaya veya ikna etmeye odaklanması; astların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlı olması; bilgi paylaşımı yapması ve politikalarla düzenlemelerin yürürlüğe "neden" konulduğunu açıklaması.

2.5.1 Çalışanların İletişim Konusunda Liderden Beklentileri

Önceki başlıkta değinildiği üzere, çalışanlar ile farklı kademelerdeki tüm yöneticilerin kurum içerisinde gereksinim duydukları bilgi farklıdır (Rosenblatt vd.,1982:41). Temelde bilgi ihtiyacını karşılamak için çeşitli kanallar yoluyla çeşitli sıklıkla yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim kurulmaktadır. Liderin iletişim yeterliliği, seçtiği iletişim şekli ve uygulama çalışanlar ve örgüt için önemli sonuçlar yaratır.

Barge (1994) iletişim yetkinliğinin bilgi, uygulama ve algı (izlenim) bütünlüğünden bahsetmiştir. Örneğin, işletmede yönetici iletmek istediği mesaj ile çalışanları belli bir

¹ <https://catalog.ua.edu/>

² <http://catalog.uwf.edu/>

konuda bilgilendirmeyi amaçlarken kendisinden beklenen, etkili iletişim kurabilmesi için gerekli becerilere sahip olmasıdır. Çalışanlar tarafından görülen, yöneticinin iletişim becerilerini sergileme esnasındaki performansı/davranışlarıdır. Aslında gösterilen davranıştan daha önemli olan, o davranışın çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğidir. Yeterlilik, lider ile çalışanların arasında kurdukları ilişki bağlamında çalışanların algıları tarafından değerlendirilir. Bu görüş doğrultusunda; iletişim yeterliliğini anlamak için büyük yapıyı altta yatan faktörlere bölmek yararlı olabilir.

Liderin etkili iletişim kurması beklenmektedir. Çalışanlar, verdikleri geribildirim yönetici tarafından önemsenmesini beklerler. Bununla birlikte, liderin hangi bilgiyi verdiği önemlidir. Liderin asıl önemli olan bilgiyi en uygun kanalla çalışanlara ulaştırması gereklidir. Yazılı belgelerle desteklenen yüz yüze iletişim etkili liderlik için aranan bir özelliktir (Adair, 2004: 225).

Bundan farklı olarak, çalışanları etkin bir şekilde yönlendirmek için kullanılan iletişim kanallarından (telefon, yazılı metin vs.) bile daha önemli olan şey, liderin söyleyecekleri konusunda açık ve emin olmasıdır. Liderin dinleme yeteneğine sahip olması çalışanların beklediği bir başka özelliktir. Eğer lider çalışanları dikkatle dinlemiyorsa mevcut sorunları çözmekte sıkıntı yaşar. Bununla beraber, belki de ortaya çıkması muhtemel olan sorunlardan bahsedecek olan çalışanları engellediği için konuyla ilgili erken tedbir alınmasına neden olur (Phillips, 2000). Daft'ın (1991) belirttiği gibi, olumsuz bir şey duymamak için çalışanları dinlememek ve bu eksiklikle karar almaya ve planlama yapmaya devam etmek örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur. Şöyle ki; Phillips'in (2000) ifadesiyle "iletişim organizasyonun sinir sistemidir". İletişim yeterliliği düşük olan yöneticiler, empatinin, önemsemenin ve paylaşımın düşük olduğu ortam yaratacaktır ve bu, sisteme büyük zarar verebilir.

Liderin ya da yöneticinin değerleri ve hedefleri anlatması ya da hatırlatması Greenleaf'ten aktaran Phillips'in (2000: 8) ifadesiyle liderliğin ayrılmaz bir unsur olan iletişim yoluyla yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar kendilerinden beklenenleri, amaç ve hedefleri, bununla ilgili olarak hata oranları, performans kriterleri vs. bilgileri

yöneticilerin belli süreler içerisinde ve açıklıkla paylaşımlarını beklerler. Batten'ın 1989 yılındaki iletişim tanımı bunu doğrulamaktadır: İletişim "paylaşılan anlam, paylaşılan anlayış"tır (Phillips, 2000). Bass vd. (1990) ise liderin iletişim yeterliliği konusunda iletişim miktarının yeterli olmadığını; iletişim kalitesinin bir fark yarattığını savunmaktadır.

2.5.2 Kurumdaki İletişim Engelleri

Örgütlerde iletişim sürecinde kişiler, departmanlar ve diğer örgütlerle örgüt arasında bazı engellerle karşılaşabilmektedir. Duygu ve çalışanların algıları, dinlemede yetersizlik, yanlış iletişim kanalı kullanılması, uygun olmayan dil (semantik açıdan) kullanılması, karşı tarafı yoğun bilgiye maruz bırakma ve zaman kısıtları kurumsal iletişim engelleridir (Ünsar, 2014:55-56). Elgünler ve Fener (2011: 38) örgütlerin kendi iletişim engellerini aslında kendilerinin yarattığını belirtmiştir. Örgüt büyüklüğü ve fiziksel yapısı, örgütteki geri besleme yetkisizliği, aşırı bilgi yüklemesi, örgütteki statü farklılıkları, hiyerarşi ve rol ilişkileri, yönetim tarzı ve zaman baskısı kurumsal iletişimi engelleyen etmenlerdir. Örgütün kendisinden kaynaklanan bu engellerin saptanması ve iyileştirilmesine çalışılması sonucunda iletişim engeli ortadan kaldırılabilir.

Karaçor ve Şahin'in (2004: 105-107) özetlediğine göre, kaynak ve alıcının kişilikleri, sosyo-kültürel ve psikolojik durumları, birbirlerine karşı geliştirdikleri önyargılar, güven hissetmeleri ya da birbirlerine güvenmemeleri gönderilen mesajların farklı anlamlara gelecek şekilde değerlendirilmesine sebep olacaktır. Başka bir engel; fiziksel ve teknik iletişim engeli olan gürültü, teknik ekipmandan kaynaklı bozukluklardır. Ayrıca; aşırı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde astların üstlere ulaşması zordur; iletişim yukarıdan aşağıya yönlü olduğu için astların görüşleri doğrudan ve bozulmadan tepeye doğru iletilemeyecektir ya da astların algısı zaten böyle olacağı şeklinde olduğu için geribildirim vermeyeceklerdir.

Bununla beraber, zaman kısıtları da bir iletişim engelidir. İletim zaman kısıtı nedeniyle ya aracı tarafından asıl alıcıya iletmeye çalışılır ya da asıl alıcı ile kaynak arasındaki iletişim süresi çok azdır; dolayısıyla algı farklılığı devreye girer; kaynağın vermek istediği mesaj asıl alıcı tarafından doğru olarak anlaşılamayabilir.

Yöneticiler kurumsal iletişim engellerini mutlaka göz önüne almalı ve çözümler getirmeye, sorun yönetmeye çalışmalıdır. Çalışanların algı, kişilik özellikleri vb. farklılıklarından ortak amaca doğru birlikte hareket eden bir bütünleşme başarabilmek kolay değildir; ancak üretilebilecek çözümler vardır. Örneğin; kişilerin kullandıkları dil farklı olacaktır. Engeli kaldırmak için bireysel farklılıkların olabileceği her zaman göz önünde tutulup kurum kültüründe hoşgörüyü, saygıya ve profesyonel davranışlara verilen önem artırılabilir.

2.6 İletişim Memnuniyeti Kavramı ve Çalışanın Lider Kaynaklı İletişim Memnuniyeti

İletişim memnuniyeti, günümüzde işletme ve iletişim alanlarında araştırılan önemli bir konudur; bir çalışanın kurumun çeşitli iletişim uygulamalarından memnun olduğunu belirten kavramdır (Clampitt ve Girard, 1993: 84); bilgi akışı ve ilişki açılarından doyurulmuş bir bireyin memnuniyetini ifade eder (Pincus, 1986).

İletişim memnuniyetinin çalışanların edindikleri bilgi miktarı ile ilişkili olduğunu savunan araştırmacılardan farklı olarak, Anderson ve Martin (1995), çalışanların kişilerarası ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş arkadaşları ve üstleri ile iletişim içerisine girdiklerini göstermiştir. Ayrıca; iletişim sayesinde çalışanlar görevleri hakkında birçok bilgi edinmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iletişimle ilgili memnuniyetinin hem bir görev hem ilişkisel boyut içerdiği görülmektedir.

Yöneticinin ve astın iletişim konusuna bakış açıları farklı olabilir. Bunun asıl nedeni, John'a (1983) göre işletme içerisindeki rollerin farklı olmasıdır. Şöyle ki, amir, vizyonu gerçekleştirmeye odaklanırken astları görevlerine konsantre olurlar. Çalışanın odaklandığı temel noktanın amirin odaklandığı temel noktadan farklı olması,

işletmelerde etkili iletişimin sağlanmasının zorluğunu göstermektedir. Kimi zaman, genel işletmeye bakıyor olmak, amirin çalışanlar iş hedeflerini iyi kavramış mı, zamanı iyi kullanıyorlar mı gibi sorulara yeterince dikkat etmemesine yol açabilir. Sonuç olarak, hem iletişimsel açıdan hem işletme çıktıları açısından sorunlar doğabilir.

Liderliğin çalışanların iletişim memnuniyeti üzerinde önemli etkisi vardır; ancak zaman içerisinde bazı değişimler yaşanmıştır. Gelişmiş iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla beraber, yeni çalışma ortamı türleri ve liderlik yaklaşımları ortaya konulmuştur. Artık uzaktan çalışma ve sanal iletişim söz konusudur. Bu nedenle, uzaktan çalışan kurum üyesi ile lider arasındaki ilişkiler yeniden tanımlanmıştır. Artık; sanal ortamda lider ve çalışan rolü kabulü, kendi kendini yönetme, hedefe bağlılık gibi değişkenler vardır. Bunlar yeni liderlik modellerinin ortaya konulmasını gerektirmiştir (Zivick, 2012). Bunun yanı sıra, iletişim memnuniyetinde sıklık da önemli bir bileşendir. İletişim sıklığı; lider ile çalışan arasında güvenin oluşturulmasında ve uzaktan çalışanların kuruluşun hedeflerini benimsemesinde diğer çalışanlara göre daha önemli hale gelmektedir (Fay, 2011).

İşletmeler için kritik öneme sahip unsurlardan biri olan iletişim memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. Bu doğrultuda, iletişim memnuniyeti ölçümü için geliştirilmiş çeşitli ölçekler mevcuttur. Bunlardan biri, bu araştırmada da kullanılmış olan Downs ve Hazen'in (1977) İletişim Memnuniyeti Anketi'dir. Ölçekler hakkındaki detaylı bilgi, Araştırmanın Anketinin Hazırlanmasında Yararlanılan Ölçekler başlığı altında sunulacaktır.

2.7 İletişim Memnuniyetinin Sonuçları

Astların iletişim memnuniyetini ortaya çıkaran etkiler bireyler arası, grupsal ve örgütsel bağlamlar biçiminde sınıflandırılabilir. Geri bildirim ve liderin iletişimi, bireyler arası; iş arkadaşıyla iletişim ve çalışma grubundaki örgütsel entegrasyon, grupsal; ve kurumsal iletişim, iletişim iklimi ve örgütsel medya kalitesi, örgütsel bağlam olarak sayılabilir (Mueller ve Lee, 2002). Dolayısıyla, bu etkilerin bireysel, grupsal ve kurumsal birçok sonucu olmaktadır. Burada iletişim memnuniyetinin bu araştırmanın

konusu kapsamındaki etki ve sonuçları açıklanacaktır.

Liderlik türlerinin iletişim tarzları ve liderliğin sonuçları arasındaki ilişkilerde aracı olduğunu; iletişim tarzlarının; bilgi paylaşım davranışları, algılanan lider performansı, liderden memnuniyet duyma ve astın takıma bağlılığı ile ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar (Souso vd., 2015; De Vries vd., 2010) vardır.

İletişim tarzları ve liderlik çıktıları (liderin performansı, liderden kaynaklı memnuniyet, bağlılık düzeyi, lider ile takipçinin bilgisi paylaşımı) ile karizmatik liderlik, insan odaklı liderlik, ve göreve yönelik liderlik önemli ölçüde ilişkilidir. Memnuniyet genellikle dostça iletişim tarzıyla ilişkilidir; sert (baskın) iletişim tarzı ise sadece bazı durumlarda (örneğin, mecburi bağlılık durumlarında) memnuniyet doğurur (De Vries vd., 2010: 369). Liden ve Maslyn'in (1998) belirttiğine göre, yüksek lider-üye etkileşimi kurumsal bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir. Başka bir ifadeyle, etkileşim çalışanların algısında olumlu olduğunda iletişim memnuniyeti gerçekleşir; bunun da kurumsal bağlılığı pozitif yönde etkilemesi beklenir. Lider çalışanların güvenini ve anlayışını kazanmalıdır. Bu, pek kolay değildir. Tek bir emir çıkartılarak ya da çalışanlarla nasıl konuşulacağını bilmeden elde edilemez; bu ancak çalışanların bağlılığını kazanarak sağlanabilir.

İletişim memnuniyetinin olması işletmede bilgi paylaşımının yolunda olduğunu, dolayısıyla hem insan odaklı liderlik hem karizmatik liderlik türü için liderliğin güçleneceğini gösteren işarettir; performansın tahmini için de ipucu olacaktır (Srivastava vd., 2006).

3. BÖLÜM: KURUMSAL BAĞLILIK

Kurumsal bağlılık kavramı hem çalışanlar hem işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. Alanyazında örgütsel vatandaşlık, özdeşleşme, mesleki bağlılık, güven kavramlarıyla ilişkili olan bir kavramdır. Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerin kişisel ve kurumsal faktörler olarak incelendiği görülmektedir. Kişisel faktörler çalışanın yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe ve iş tatmini gibi faktörlerdir. Bunun yanı sıra, örgütteki yönetim, ücret, sosyal güvenlik ve ödül politikası, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, rol çatışması ve belirsizliği, algılanan adalet, monotonluk, algılanan stres ve iletişim gibi kurumsal faktörler çalışanların bağlılıklarını etkilemektedir. Etzioni, Allen ve Meyer, O'Reilly konuyla ilgili çalışmalar yaparak alanyazına yaklaşımlar sunan araştırmacılardandır. Kurumsal bağlılığın düşük, orta ya da yüksek düzeyde olması çalışanlar ve örgüt açısından çeşitli sonuçlar yaratmaktadır. Bu sonuçlar performans, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgücü devir oranı gibi değişkenlerde gözlenmektedir. Bu bölümde kurumsal bağlılığın tanımı, boyutları ve ilgili yaklaşımlar, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları araştırma konusuyla ilgili olarak açıklanacaktır.

3.1 Kurumsal Bağlılık Kavramı ve İlgili Yaklaşımlar

Salancik (1977) Bağlılık nedir? İnsanlarda bağlılık nasıl geliştirilir? Bağlılığın örgütlerde davranış üzerindeki muhtemel etkileri nelerdir? Bağlılığı sağlamak için nasıl yönetmek gerekir? sorularına dikkat çekmiştir. Bağlılığın nasıl ortaya çıktığı ve bireyin ve kurumun avantajına olacak biçimde nasıl en iyi şekilde yönetilebileceğini sorgulamak gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre, üç davranış özelliği bağlılığı etkilemektedir: Görünürlük, geri alınamazlık ve davranışın istekliliği. Bu üç özellik manipüle edilerek, bir bireyin bağlılığını sağlamak mümkündür. Burada liderin yönetim biçimi devreye girecektir.

Kurumsal bağlılık, bireylerin işe bağlılık duygusunu, sadakatini, kurum değerlerine duydukları inancı kapsayan psikolojik bağdır (O'Reilly, 1989: 17); belirli bir kurum

içerisinde bireylerin özdeşleşmesi ve katılım gücünü ifade etmektedir (Porter vd., 1973: 3). Örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışlarına yansıyan, örgütün amaç ve değer sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).

Alanyazında farklı yaklaşımlara göre bağlılık tanımları farklılık göstermektedir. Bireylerin bir kurumla olan ilişkilerine odaklanan tanımların (Meyer ve Allen, 1991; Mowday vd., 1982) yanı sıra; belli bağlılık biçimlerinin iş yerindeki spesifik davranışlarla ilişkili olabileceğine işaret eden tanım da (Mathieu ve Zajac, 1990) vardır.

Schriesheim vd.'nin (2001: 526) belirttiğine göre lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde çalışanlar ile bağlı oldukları lider arasında yüksek nitelikli ilişki olduğunda, çalışanlar yüksek düzeyde çaba gösterme ve ona kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Bunun sonucunda beklenen, çalışanların performanslarını arttırmaları ve liderin onlara ödül vb. biçimlerde karşılık vermesidir. Graen ve Uhl-Bien (1991) de kurumsal bağlılık ya da birime bağlılığın gelişmesinin lider-üye etkileşiminin son aşaması olduğunu anlatmıştır. Şöyle ki, etkileşim başlangıçta motive etme, tutum, rol beklentileri vb.değerlendirmelerle başlar; ardından karşılıklı güven, sadakat ve saygı geliştirme aşamasına geçilebilir ve bunların ardından karşılıklı bağlılık gelişebilir. Nitekim memnuniyet ve performansla vb. birlikte bağlılık etkileşimin bir sonucudur. Başka bir ifadeyle, etkileşim ile üyeler maddi ve manevi ödüllendirilme; liderler ise üyelerin örgüte yönelik inanç, bağlılık ve performans artışı beklentisindedirler (Eisenberg ve Riley,1988).

Bağlılık kavramı, bireyler, kurum ya da ilgili çalışma grubu arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Bir lider çalışanlarıyla yüksek veya düşük nitelikli ilişkiler kurar. İletişim ise iş ilişkilerini başlatmanın ve geliştirmenin temel bileşenidir. Çalışan ile lider arasında yüksek nitelikli ilişki ve açık ve dürüst iletişim kurulması, kuruma olan bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Kurum tarafından çalışanlara uygulanan farklı davranış gerekliliklerinden kaynaklanan üç bağlılık türü -süreklilik, kaynaşma ve kontrol-; ve davranışsal ya da tutumsal yansımaları vardır (Mowday vd., 1982).

Alparslan ve Oktar (2015: 117) Türkiye’de 2014 yılına kadar yayınlanmış yirmi lider-üye etkileşimi makalesini inceledikleri çalışmalarında, etkileşiminin bağımsız değişken olarak alındığı makalelerde; örgütsel bağlılık ve iş tatmini, tükenmişlik, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bağımlı değişken olarak alındığını belirtmişlerdir. Bu çalışmaların bulgularına göre, etkileşim olumlu düzeyde yüksek oldukça çalışanın iş tatmini, performansı, örgütsel vatandaşlık, güven düzeyleri artmakta; tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyeti azaltmaktadır. Bu doğrultuda şu söylenebilir: Lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin olumlu düzeyde yüksek olması halinde çalışanların memnuniyetlerinin ve örgüte bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir.

Kurumsal bağlılığı Meyer ve Allen (1991) tutumsal bağlılık yaklaşımıyla açıklamış ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç bağlılık türü olarak sınıflandırmışlardır. Alanyazında 1990’lardan günümüze, bu sınıflamanın çok yaygın olarak kullanıldığı gözlenmiştir. Bu üç bağlılık türü arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak; duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000).

3.2 Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık

Kurumsal bağlılık ölçümleri 1960’larda Amerika Birleşik Devletleri’ndeki çalışmalarda ilerleyen dönemlerde yeterli bulunmayan; duygusal bağlamda çalışmalar veya daha az duygusal ve kurumdan ayrılma odağında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. 1970’lerde çalışanların kimliğiyle birlikte kuruma dahil olmalarını dikkate alan ölçümler (örneğin; Mowday vd.’nin (1979) Örgütsel Bağlılık Anketi-QCQ) yapılmaya başlanmıştır (aktaran Wasti, 2002: 526).

Kurumsal bağlılığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutta kavramsallaştıran Wasti (2002: 1-4) bir model ortaya koymuş ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını test etmiştir. Duygusal bağlılık, olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. Devam bağlılığı ise olumlu örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili

değildir; örgütte kalma ihtiyacını temsil eder ve kültürle ilgilidir. Türkiye gibi toplulukçu bir kültürde, istihdam ilişkisinin normatif doğası örgüte bağlılık beklentisi yaratmaktadır. Normatif bağlılık, önce aile ve kültürel sosyalizasyon yoluyla veya sonrasında örgütsel sosyalizasyon yoluyla gelişen örgütsel bağlılık normlarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da devam bağlılığı da olumlu çıktıların bir göstergesidir.

Bu araştırmada da yararlanılan çalışmalarında Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık sınıflamasının; tür olmaktan ziyade çalışanın bir organizasyonla olan ilişkisini yansıtan bileşenleri olduğunu belirtmiştir. Ancak; bu psikolojik durumların doğası farklıdır ve bunlar hem farklı öncüllerden kaynaklanmakta hem de işle ilgili farklı sonuçlar doğurmaktadır. Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş deneyimleriyle ortaya çıkmaktadır; ve yüksek örgütsel vatandaşlık ile düşük devamsızlık ve gecikme vb. sonuçlarla ilişkilidir. Devam bağlılığı iş alternatiflerinin yetersizliği (zaman, para ve emek açısından kurumdan çıkmanın maliyetini arttıran şeylerdir) nedeniyle kurumda kalma ihtiyacını göstermektedir ve olumlu kurumsal veya bireysel çıktılarla ilgili değildir.

Kurumsal bağlılık türleri veya bileşenlerinin ayrımı ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Çalışmalar özellikle Avrupa ve Amerika odaklı sürmektedir. Bu nedenle; diğer ülkelerdeki uygulamalarda veya ölçümlerde kültürel farklılıkların dikkate alınması gereklidir. Örneğin; Becker'ın 1960'ta açıkladığına göre; Batı alanyazınında devam bağlılığının normatif bağlılığı da geliştireceği söylenmekle beraber normatif bağlılık konusu maliyetleri açısından yeterince araştırılmamıştır. 1990'larda ise Meyer ve Allen'in çalışmaları gibi ölçek geliştirme amaçlı çalışmalarla bu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan, Batı'daki bireyci kültürden farklı olan kolektivist kültürlerde örgüte bağlılığı vurgulayan geçerli değer ve normların ya da aynı olsalar bile bunların önem derecesinin farklı olacağı (Triandis, 1980) beklenmektedir.

3.3 Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Alanyazında kurumsal bağlılığa etki eden faktörlerin kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler başlıkları altında sınıflandırıldıkları görülmektedir. Yapılan çalışmalarda bu faktörler ile kurumsal bağlılık arasında ilişki olduğu ölçümlenmiştir.

Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre, ünvan gibi özelliklerdir. (Balay, 2000). Araştırmalarda beklenen, çalışanların yaş dolayısıyla işi kaybetme maliyetinin yüksek (yeni iş bulma olanağının az) olması; kurumda uzun zaman geçirdikleri için oraya çok şey kattıklarını (yatırım yaptığını) düşünmeleri gibi nedenlerle, yaşlı çalışanlar ile genç çalışanlar arasında fark bulunmasıdır. Samadov'un (2006: 95) özetlediğine göre, bazı araştırma sonuçları genç çalışanların bazıları ise daha yaşlı çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Benzer bir durum cinsiyet faktöründe de gözlenmektedir. Kadın ve erkek çalışanlardan hangisinin daha yüksek ya da düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu hakkında bir genelleme yapılamamaktadır. Örneğin; kadınların ikinci kimliği ve aile rolleri nedeniyle kuruma bağlılıklarının erkeklere oranla daha az olduğunu savunan araştırma sonucu olduğu gibi; kadınların erkeklere oranla kuruma daha bağlı olduklarını gösteren sonuçlar da vardır (Çakmak, 2008: 45).

Medeni durum değişkeni ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki az sayıda örgüt çalışmasında incelenmiştir; medeni durum genellikle kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Medeni durum değişkeni kurumsal bağlılık konusunda değil; iş modelleri ve toplumsal cinsiyet konusu içerisinde çalışılmaktadır. İş modellerinde yapılan işin ne olduğu ve istihdam sonuçları ile birlikte medeni durum incelenmektedir. Toplumsal cinsiyet modellerinde ise kişisel özellikler, cinsiyet rolü, sosyalleşme ve aile durumlarıyla bağlantılı sonuçlar ile medeni durum ilişkilendirilmektedir. Evli olmak, sadece erkekler arasında bağlılığı arttırabilmektedir. Bu bulgu, toplumsal cinsiyet modeli ile uyumludur; çünkü modele göre erkek sağlayıcıdır; evli erkek evini geçindirmek durumundadır ve bu, kuruma bağlılığını

arttırmaktadır. Evli ve bekar kadınlar arasında ise kurumsal bağlılık açısından farklılık bulunamamıştır (Marsden vd., 1993: 369-373).

Kurumsal bağlılık ile eğitim düzeyi ilişkisinin test edildiği araştırmalarda negatif ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Örneğin; Mowday vd.'nin (1982) araştırmasında ve Mathieu ve Zajac'ın (1990) araştırmalarında yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların diğerlerine göre daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Araştırmacılara göre bunun nedeni, daha iyi eğitime sahip çalışanların daha kolay iş bulabilmeleridir. Bu sebeple, bu çalışanlar belli bir yere bağlı kalma ve alışma gereksinimi duymamaktadır. Ayrıca; çalışanların eğitim düzeyi iş hayatına bakışlarını ve beklentilerini etkileyen bir unsurdur. Çalışanların kurumda kalma ya da kuruma bağlanma duyguları bu etki altında gerçekleşecektir.

Çalışma süresinin kurumsal bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla hazırlanan modelde ilk yıl çalışan, güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalışmaktadır. İkinci ile dördüncü yıllar boyunca başarıma isteği ve başarısız olma korkusu taşımaktadır; kendini geliştirmeye, donanımını arttırmaya çalışır. İkinci yıldan sonra bağlılık artmaktadır. Beşinci yıldan sonra ise bağlılıkta olgunluk aşamasına geçilir (Kamer, 2001: 28).

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aslında bir bütünün parçaları olarak düşünülebilir; kurumun düzen, işleyiş ve idare biçimini detaylandırmaktadır. Bu faktörler arasında, işin niteliği, ücret, ödül ve denetim sistemleri, yükselme olanakları, liderlik tarzı, örgütsel iletişim, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, çalışana verilen önem, rol belirsizliği ve çatışması, algılanan örgütsel adalet, iş tatmini ve güven sıralanmaktadır.

Örneğin; Sommer'in (1996) çalışmasında değindiği gibi, küçük ölçekli işletmelerde çalışanların kurdukları karşılıklı iletişimin daha yoğun, yardımlaşmanın ve paylaşımın daha fazla olması, bireylerin birbirlerini ve örgütün amaçlarını anlamalarını sağlayacak; bağlılık düzeyini arttıracaktır. Örgüt büyüdükçe anlama, benimseme, kendi görüşünü istenen kişiye ulaştırarak kararlara katılma konularında sorunlar ortaya çıkabilir.

Kurumsal bağıllık örgütteki ödüllerle sağlanabilir. Maddi ödüllerin yanı sıra çalışana saygı uyandıran görevin veya ünvanın verilmesi, çalıştığı ortamın arkadaşça bir ortam olması örgüte duyduğu bağıllığı etkilemektedir. Bu noktada, grup içerisinde aktif katılımın desteklenip desteklenmemesi, hem gruba hem grup içerisindeki bireye değer verilmesi faktörleri etkileyenler arasındadır. Eğer çalışan kendisine ve başkalarına sunulan tüm ödüllerin ve uygulamaların adil olduğunu düşünüyor ise örgüte bağıllık duyacaktır (Samadov, 2006: 109).

Çalışanlar kurumlarda yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak görmektedir. Bu nedenle; örgütü ve yöneticiyi bir olarak algılayarak yöneticiye duydukları güveni örgüte duydukları güven olarak genelleştirirler (Tan ve Tan, 2000: 246).

Dolayısıyla yöneticiye düşen görev oldukça ağırdır. Yönetici davranışlarıyla çalışanların gözünde ne denli kabul görüp olumlu algılanırsa örgüt de aynı oranda olumlu algılanacaktır. Örneğin; adil, etik davranan ve iyi iletişim kuran bir yöneticiye sahip çalışanın o yöneticiyle çalışma isteği artacak dolayısıyla örgüte bağıllığı artacaktır.

Örgütsel iletişimde ve denetim sisteminde geribildirim çok önemlidir. İşin sonuçlarına yönelik yapılan gözetim kritiktir. Yöneticilerin çalışanların iş davranışlarını izleyip fazla müdahalede bulunmadan, onlara performansları hakkında geribildirimde bulunmaları, iş tatmini ve bağıllıklarını arttırmaktadır (Salancik, 1977:18). Bu yönetim tarzı yerine devamlı müdahalede bulunulan ya da hiç geribildirim verilmeyen tarzın seçilmesi ise bağıllığı düşürecektir. Katılımcı liderlik tarzı örgütsel bağıllığı olumlu; aksine otokratik liderlik tarzı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kişisel ve kurumsal faktörlerin dışında çevresel faktörler de kurumsal bağıllığı etkilemektedir. Bireyin profesyonellik düzeyi ve yeni iş bulma olanakları çevresel faktörler arasındadır. Kişinin profesyonel oluşu belli bir kuruma bağlanmak yerine mesleğe bağlanmak sonucunu doğurabilir. Şöyle ki; mesleğine bağlı bireyler diğerlerine göre işlerine karşı daha güçlü aidiyet duygusuna sahiptir (Lee vd., 2000: 800). Profesyonelleşerek mesleğiyle özdeşleşen birey iş ve gelişimi ile ilgili beklentilerinin çalıştığı yer tarafından karşılanmasını bekleyecektir; beklentilerinin karşılanması halinde örgütte kalmak isteyecektir.

Mevcut işlerini kaybetmeleri durumunda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, yeni iş bulma konusunda sorunla karşılaşmayacaklarını düşüneceklerdir. Bu nedenle de eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara nazaran örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır (Mayer ve Schoorman,1998: 23). Diğer taraftan, başka faktörlerin varlığı, farklı sonuçlar elde etmeye götürebilir. Örneğin; eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif değil pozitif bir ilişki de tespit edilmiştir. Burada devreye giren faktör; örneklemin seçildiği ülkenin sosyo-ekonomik yapısıdır. Rusya'dan seçilen örnekleme insanları ülkenin sosyo-ekonomik durumu nedeniyle yeni iş bulma olanağının zor olduğunu düşünmektedir; bu nedenle işlerini bırakmak istememektedirler (Buchko vd.,1998: 112).

Çalışan memnuniyeti liderlik tarzı ve liderle kurulan iletişimin kalitesi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Çalışan memnuniyeti ise bir kişinin kurumsal bağlılığını ve çalışanların performans ve iş başarısını etkiler (Suher vd., 2016: 194).

3.4 Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Alanyazında kurumsal bağlılığın çalışanlar üzerinde, çalışma ve kurum üzerinde çeşitli sonuçlarının olduğu belirlenmiştir. Üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış olan kurumsal bağlılık Samadov'un (2006: 79) belirttiğine göre, aslında onu oluşturan faktörler, sonuçları ve örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağın temelleri açısından halen daha netlik kazanmamıştır; incelenmeye devam edilmelidir.

Dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlik göstergelerinden dolayı bazen liderlikle ilgili alanyazında birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu, bağlılık oluşturma çabasıyla ilgilidir. Şöyle ki; takipçilerin bağlılığını sağlamak için lider vizyonu açıklıkla ve etkileyici biçimde ortaya koyar; hem takipçileriyle arasında güven oluşturmaya hem de takipçilerin öz güven duygusuna sahip olmasını sağlamaya çalışır. Bunlar dönüşümcü ve karizmatik liderlerde gözlenmektedir (Augustin, 2003).

Örgütsel bağlılık birçok çalışmada bireyin kimliğini belirli bir organizasyona katması olarak kullanılmıştır. Genellikle örgütsel bağlılık; örgütlerin hedef ve değerleri konusunda bir inanç ve kabuldür. Bağlılık, örgüt adına çaba sarf etmek ve örgüt

üyeliğini korumayı çok istemekle ilgili olduğu için örgütte kalma niyetinin kuvvetli bir etkileyicisidir. Bağlılık; örgütte kalma niyetini arttırmaktadır ve bu süreçte motivasyonel değişkenler ile ilişkilerde merkezi rol oynamaktadır. Bununla beraber, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri için faaliyetlerini severek gerçekleştirecekler ve performansları artacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 184). Ayrıca; Angle ve Perry'nin (1981) çalışmasında örgütte kalma niyeti yüksek olan kişilerin yüksek motivasyona sahip oldukları ve işe kalma oranlarının düşük olduğu saptanmıştır.

Johnson vd. (2009) örgütsel bağlılığın sadece duygusal ya da tutumsal olarak değil; birden fazla formun kullanılarak incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İş doyumu, örgütsel vatandaşlık ve işte kalma niyeti gibi değişkenler bu farklı formların etkileşim ve etkilerinden olumlu olarak etkilenmektedir.

Chughtai ve Zafar'ın (2006: 39) örgüt teorisi ve yönetim pratiğinde önemli etkiye sahip olan araştırmalara değindiği çalışmasında özetlediğine göre bağlılık; işten ayrılma niyeti ve devamsızlık üzerinde negatif etki yapmaktadır; motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, araştırma çalışmaları örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğuna dair kanıt sağlamaktadır.

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amaç, varsayım ve sınırlılıkları; evren ve belirlenen örneklemi ifade edilecektir. Ardından araştırmanın ölçüm araçlarının geliştirilme, belirlenme ve uygulanma süreci (pilot çalışma öncesi ve sonrası) detaylı olarak anlatılacaktır. Verinin düzenlenmesi (kayıp ve uç verinin belirlenmesi vb.) ve betimsel istatistikler incelenecektir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmada temel olarak, çalışanlar tarafından algılanan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliğin kurumsal bağlılığa etkisinde liderin iletişim yeterliliği ve çalışanların bundan kaynaklı olarak duydukları iletişim memnuniyetinin rolünü belirlemek amaçlanmaktadır. Bununla ilgili olarak ortaya konulan hipotezler test edilecektir.

4.2 Araştırmanın Varsayımları

Liderin meşruiyet tanımı iki bakış açısıyla yapılmaktadır. Birinci bakış açısı (normatif/resmi olarak isimlendirilen görüş); bir liderin meşruluğunun, belli bir standardın ne dereceye kadar (örneğin, etkililik durumu) yerine geldiğinin incelenmesiyle belirlendiğini söylemektedir. İkinci görüş ise (toplumsal/ampirik olarak isimlendirilen görüş), bireylerin öznel tutum ve inançlarından kaynaklanmaktadır ve bir liderin "grup tarafından kabulü" anlamındadır (Karlsson vd., 2012: 47). Araştırmada ise uygulamasında ve modelinde lider olarak bahsedilen çalışanın örgüt hiyerarşisine göre ilk yöneticisidir; öncesinde liderin çalışanlar için meşruiyeti ölçülmemiştir.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Alanyazında yöneticilerin liderlik özelliklerini çeşitli oranlarda taşıdıkları kabul edilmektedir. Benzer biçimde, bu araştırmada çalışanların yöneticilerini lider olarak

kabul ettikleri ön kabulü yapılmıştır. Ayrıca; alanyazında yönetici niteliklerinin kademeye göre değiştiği ancak; iletişimin tüm kademelerdeki yöneticiler için gerekli bir nitelik olduğu belirtilmektedir. Alanyazındaki bu çıkarımlar doğrultusunda; araştırmada çalışanlardan araştırma anketini yanıtlarken lider ile ilgili maddeleri, örgüt hiyerarşisine göre bağlı oldukları ilk yöneticilerini düşünerek cevaplandırmaları istenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları, araştırmanın uygulandığı dönem (Eylül 2016- Nisan 2017) ve uygulanan işletmeler ile sınırlıdır. Örneklem seçim sürecinde kullanılan işletme ve sektör sıralamalarına ilişkin raporlar vb. bilgiler uygulama dönemi öncesindeki 2015-2016 yıllarına aittir.

Verinin toplandığı dönem Temmuz 2016 darbe girişimi sonrasında ülkenin içinde bulunduğu olağanüstü hal (OHAL) dönemine denk gelmiştir. Olağanüstü dönemin çalışma yaşamı ve iş yerleri üzerindeki olası etkileri, çalışanların algılarını etkileyebilir; liderleri ve kurumsal bağlılığa ilişkin düşünce ve beklentileri değiştirmiş olabilir. Şöyle ki³; *“OHAL kapsamında alınan tedbirler çalışma hayatı ve işçi ile işveren ilişkilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin; “Belli yerlerde veya belli saatlerde kişilerin dolaşmalarını ve toplanmalarını, araçların seyirlerini yasaklamak”oralardaki işyerlerini doğrudan etkileyebilecektir. Ya da “İşçinin isteği, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller, sağlık sebepleri, normal emeklilik ve belirli süresinin bitişi nedeniyle hizmet aktinin sona ermesi veya feshi dışında kalan hallerde işçi çıkartmalarını işverenin de durumunu dikkate alarak üç aylık bir süreyi aşmamak kaydıyla izne bağlamak veya ertelemek” maddesi çalışanlar ve iş verenler üzerinde etki yaratacaktır.*

Toplanan veri normal dağılım ve tesadüfîlik özelliklerine sahip olmasına rağmen örneklem sadece Ankara’daki işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemdeki

³ <http://www.sadettinorhan.net/ohalcalismahayatietkileri.html> OHAL’in çalışma hayatına etkileri. Yazar: Sadettin Orhan. Erişim tarihi: 16 Ekim 2017.

Çalışanlar farklı büyüklüklerdeki, sektörlerdeki ve sayılardaki işletmelerden seçilmiş olmasına rağmen tek bir şhirden alındığı için araştırmanın kısıtlarındandır.

4.4 Araştırmanın Evren ve rneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara'daki işletmelerde çalışanlardır. Araştırmanın rneklemi, Ankara'daki gıda, tekstil, makine-otomotiv ve mobilya sektörlerindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin görevleri gereği yöneticileri ile iletişim halinde olan çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmada yönetici kavramıyla ifade edilen, çalışanın bağlı olduğu bir st yöneticisidir. alışan olarak ifade edilen; işletmenin temel faaliyetlerinde görev yapan ve bir st yöneticisiyle görevi gereği iletişim halinde olan çalışanlardır. Bu kapsamda, örneğin, işletmenin dışarıdan satın aldığı güvenlik ve temizlik gibi hizmetlerde görev yapan çalışanlar örnekleme alınmamıştır. İşletme seçimleri yapılırken her işletme için resmi web sitesinden/internet aracılığıyla genel özellikleri, ana faaliyet alanları ve ürünleri hakkında bilgi toplanmıştır; işletmeye ilk girildiğinde hangi departmanların olduğu hakkında kısa bilgi alınmıştır ya da gözlem yapılarak bu bilgi öğrenilmiştir. Uygulamaya katılacak çalışanların departmanları ve sayıları bu doğrultuda belirlenmiştir.

Araştırmanın rneklemi orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. şöyle ki; işletme büyüklükleri; 2005/9617 sayılı Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde yayınlanmış olan yönetmeliğe gre⁴, önceden KOSGEB 12.4.1990 tarih ve 3624 sayılı kuruluş kanununda belirtilmiş olan⁵ küçük,orta ve büyük işletme isimlendirmesinden farklıdır; bu yönetmelikte mikro işletme kategorisi eklenmiştir. Buna göre; *“elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya*

⁴ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm> Erişim tarihi: Ekim 2016

⁵ http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Yonetmelikler/KOSGEB_Kurulu%C5%9F_Kanunu.pdf Erişim tarihi: Ekim 2016.

mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletmeler; sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler ise küçük işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletmeler ise ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayanlardır”.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü dökümanlarında⁶ görüldüğü üzere; orta büyüklükteki işletmelerden daha fazla sayıda işçi çalıştıran ve daha yüksek mali bilançoya sahip işletmeler ise büyük işletmeler olarak kabul edilir.

Araştırmalarda örneklem yönteminin belirlenmesi aşamasında dikkatli olunmalıdır; özellikle sosyal bilimler için bu durum çok daha kritiktir (Kavak: 2013: 220). Bu araştırmada ise örneklem seçiminde üç nokta izlenmiştir: Birincisi, sektörlerin seçimidir; ikincisi, belirlenen sektörlerdeki işletmelerin seçimidir. Üçüncüsü, araştırma ölçeğinin uygulanacağı çalışan sayılarının belirlenmesidir. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak sektörler alt anakütlelere (tabakalara) ayrılmıştır. Sektörlere göre Ankara'daki orta ve büyük işletmelerin ve çalışanların -yaklaşık- sayısına bakılmıştır. Bunun için Sanayi Odası'ndan alınmış olan Ankara'daki işletmelerin listesinden yararlanılmıştır. Her işletme için belirlenen örneklem hacimlerine hangi çalışanların dahil edileceği konusunda ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulama süreci planlaması 2016 yılında başlamıştır. Örnekleme yer alacak sektörlerin seçimi için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) raporlarından yararlanarak hazırlanan, 2015 ekonomik raporu kullanılmıştır. Buna göre, ihracatın en yüksek olduğu sektör imalat sektörüdür (önceki yıla oranla %8,6 düşüşe rağmen, toplamda %93.4 paya sahiptir). Diğer ihracat

⁶<https://vgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=f97d110a-036c-4655-91fa-2eb6ec265ea6>

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Verimlilik Proje Ödülleri, 2016. Erişim tarihi: Ekim 2016.

kalemlerine bakıldığında, tarımda % 4,5 düşüş, balıkçılıkta % 6,3 artış, madencilik ve taşocakçılığında % 17,8 düşüş gerçekleşmiştir; diğer başlığı altında izlenen ihracatta ise % 31,7 düşüş görülmüştür (TOBB, 2015:135). Buna göre, araştırmanın örneklemini ülkenin en yüksek ihracaat payına sahip olan imalat sektöründeki işletmelerden oluşmaktadır.

Bu işletmeler ise Türkiye’de en çok ihracat yapan ilk on il arasında yer alan Ankara ilinden, %4,9 pay oranı ile 5.sırada, (TOBB, 2015:139) seçilmiştir. Araştırmaya alınan işletmelerin hangi sektörlerden olacağına karar vermek için 2015 imalat sanayi üretim endeksi ve Sanayi Odası’ndan alınan Ankara’daki işletmelerin listesi birlikte değerlendirilmiştir.

Üretim endeksinde 1.sırada, makine ve ekipmanlar ve 6.sırada, motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı; 11.sırada, mobilya imalatı; 14.sırada, gıda ürünleri imalatı; 19. sırada, tekstil imalatı (TOBB, 2015: 51) vardır. Bu veri dikkate alınarak, araştırma örneklemini için dört sektör (makine-otomotiv üretim; mobilya; gıda ve tekstil) belirlenmiştir.

Belirlenen sektörlerde, 2015 yılı verilerine göre, Ankara’da kamu işletmeleri ya da kamu destekli işletmeler çıkarıldığında, faaliyet gösterilen sektöre bakılmaksızın 608 tane orta ve büyük işletme vardır. Bunlar arasındaki 15 işletme, üretim ve satış rakamları itibariyle Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşlarından olan özel işletmelerdir⁷. Sonrasında, ana faaliyet alanları (sektörü) makine-otomotiv üretim; mobilya; gıda ve tekstil olanlar belirlenmiştir. Bu işletmeler arasından; darbe girişimi sonrasında ülkenin bulunduğu olağanüstü hal (OHAL) ortamı, bu durumun iş çevresi ve çalışanlar üzerindeki etkileri, ulaşım ve zaman gibi araştırma kısıtları dikkate alınarak 11’er tane makine-otomotiv üretim, mobilya, gıda ve tekstil işletmesi listelenmiştir. Son aşamada, bu işletmelerden yöneticileri ile yüzyüze görüşerek ya da mail ve telefon yoluyla iletişim kurularak araştırmanın uygulama aracı (anket) için izin alınmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, dört sektörde toplam 16 işletmeden izin alınmıştır (bu işletmelerden iki

⁷ <https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500> Erişim tarihi: Ekim 2016.

tanesi Türkiye'nin En Beğenilen İlk 500 Şirketi listesinde yer almaktadır⁸). Anketin uygulanmasında, sektör-çalışan sayısı oranı dikkate alınarak her sektörden yaklaşık 90-100 çalışana ulaşmak amaçlanmıştır. Şöyle ki; örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kesin yargılara varılamaz; ancak yaklaşık hesaplamalarla durumu sayısallaştırma imkanı mevcuttur. Bu konuda amaç, temsil yeterliliğine zarar vermeyecek en küçük sayıyı bulmaktır. Bununla birlikte, araştırmacılara kolaylık sağlayan, örneklem büyüklüğü için genel formül ve ortalamanın standart hatasını veren formülü birleştiren bir hesaplama vardır. Bu formülde temsil düzeyinin belirlenmesinde sapma ve güven düzeylerini araştırmacı kendisi verir (Karasar, 2006: 117-118, 124).

Örnekleme belli oranı geçmeyen yanılgıların örneklemin değerinden çok şey kaybettirmediği kabul edilir; ancak mutlaka bu yanılgıları azaltıcı önlemlerin araştırmacı tarafından alınması gereklidir. Yansız yanılgı olasılığını azaltmak için örneklem büyüklüğü arttırılmaya çalışılabilir; yanlış yanılgıları azaltmanın yolu ise örnekleme süreçlerinde yansızlığı korumaktır (Karasar, 2006: 130-131). Bu doğrultuda, süreçte yansızlığı koruma ilkesi göz önünde tutulmuş ve örneklem büyüklüğünü arttırarak yansız yanılgıyı azaltmak için ise veri toplama süresi başlangıçta planlanan sürenin aksine uzatılmıştır.

Bu formül kullanıldığında, $\alpha = 0.05$ için ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri Tablo 1'de verilmiştir :

⁸ <http://www.fortuneturkey.com/fortune500#popup> Fortune 500 – 2015;

<https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri>

Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri, 2015. Erişim tarihi: 14.10.2016.

Tablo 1: Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+-0.05 örnekleme hatası			+-0.10 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	80	71	77	49	38	45
500	217	165	196	81	55	70
750	254	185	226	85	57	73
1000	278	198	244	88	58	75
2500	333	224	286	93	60	78
5000	357	234	303	94	61	79
10000	370	240	313	95	61	80
25000	378	244	319	96	61	80
50000	381	245	321	96	61	81
100000	383	245	322	96	61	81
1000000	384	246	323	96	61	81
100 milyon	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmadaki evren büyüklüğü düşünüldüğünde, +-0.05 örnekleme hatası için 286 ile 333 arası kişiye; +-0.10 örnekleme hatası için ise 78 ile 93 arası kişi sayısına ulaşmak yeterli olacaktır.

Bunun yanı sıra; $n = N \cdot t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$ formülüne göre (Özdamar, 2004) (hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa) $n < 300$ dür.

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır.

Bu doğrultuda, önce pilot çalışmanın anketi 30 çalışana uygulanmıştır. Pilot çalışma bulgularına göre anket formuna son şekli verilmiştir ve 500 adet anket işletmelerin çalışanlarına dağıtılmıştır.

Karasar'ın (2006:181) Moser ve Kalton'dan (1971) aktardığına göre, dönüş oranının %30'un altına düşmemesi yeterlidir. Oran %30'un altında ise ya da soruya cevap verenlerle vermeyenler arasında anlamlı bir ayrım olduğu kanaatine varılıyor ise dikkat edilmelidir. Çalışmada dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 65'tir. Geri dönen doldurulmuş anketler incelenmiştir ve sonuçta toplam 312 anketin analize dahil edilmesine karar verilmiştir.

4.5 Anket Formunun Hazırlanma Süreci

Anket formu ifadesi bu araştırmada anket/ölçek anlamındadır. Araştırmada, algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, kurumsal bağlılık, iletişim memnuniyeti ve iletişim yeterliliği ölçülmektedir. Alanyazın taramasında, liderlik, kurumsal bağlılık, iletişim memnuniyeti ve iletişim ile ilgili ölçekler incelenmiştir; liderlik, kurumsal bağlılık ve iletişim memnuniyeti için araştırmalarda önceden test edilmiş olan hazır ölçeklerin kullanılmasına; iletişim yeterliliği ölçeğinin ise bu araştırma kapsamında geliştirilmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın yöntemi temelde nicel yöntemlerde kullanılan ankettir. Bununla beraber, nitel araştırmalarda kullanılan yöntemler olan görüşme ve gözlemden de yararlanılmıştır. Şöyle ki; Saruhan ve Özdemirci'nin (2013: 299-301) açıkladığı gibi, sosyal bilimlerde genellikle araştırmacılar ölçülemeyeni ölçülebilir hale getirme eğiliminde oldukları için nicel araştırmaları tercih ederler. Bu esnada şunu hatırlamak önemlidir: Bu eğilimin kökeni pozitivist ekol ve determinist varsayımlara dayanmaktadır. Genel bir ifadeyle; buna göre, evrenin işleyişinde egemen olan nedensellik ilkesidir. Ancak; çok sayıdaki içsel ve dışsal değişkenlerin etkilemesi olası olan bir ilişkiyi kendi doğasından soyutlayıp sadece ölçebilmek için sayısal hale getirmek de tek başına doğru bulunmaz. Çünkü; tüm sistemlerde karşılıklı etkileşim ve değişim söz konusudur; olgular arasındaki ilişkiler doğrusal değildir, karşılıklıdır. Ayrıca, araştırmacı da olguyu kendi bakış açısıyla gördüğü için öznellik söz konusudur. Araştırma sorularına yanıt verebilmek için farklı disiplinlerin (iletişim, sosyoloji gibi) bakış açılarına başvurma ihtiyacı vardır; nitel çalışmalar bu noktada da önemli katkı

sağlamaktadır. Bu nedenlerle, bu araştırmada katı biçimde nicel araştırma yöntemi değil; nitel yöntem olan gözlem ve görüşme de ihtiyaç duyuldukça kullanılmıştır.

4.5.1 Araştırma Anketinin Hazırlanma Sürecinde Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler

Bu araştırmada, algılanan liderlik türünün kurumsal bağlılığa etkisinde iletişim değişkenlerinin (iletişim memnuniyeti ve iletişim yeterliliği) rolü incelenecektir. Mevcut yabancı anketlerin kültürel farklılıklar sebebiyle bu araştırma için uygun ya da yeterli olmayacağına; bununla birlikte Türkiye’de işletme alanı için iletişim yeterliliği anketi geliştirmeye ihtiyaç olduğuna karar verilmiştir. Bu doğrultuda; anketin hazırlanması sürecinde başlangıçta, bir yönetici ve iki çalışan ile görüşme yapılmıştır. Görüşülen kişilerin/katılımcıların, araştırma örneklemine uygun olmalarına ve ölçeğin oluşturulmasına yeterli katkıyı sağlayabilecek düzeyde olmalarına dikkat edilmiştir. Buna göre, katılımcılar iş yaşamları boyunca hem çeşitli yöneticilik pozisyonlarında hem de ast olarak çeşitli pozisyonlarda çalışmış; bulundukları kurumda deneyim sahibi olan; Türk çalışma kültürüne vakıf kişiler olarak ‘kilit isimler’⁹dir.

Görüşme sorularının hazırlanması aşamasında, bir sonraki konu başlığı altında detaylı olarak bahsedilecek olan, alanyazından seçilen ölçeklerin genel kapsamı ve üstünde çok durulan hususlarının incelenmesi yolu kullanılmıştır.

Akademik anlamı ele alındığında, görüşme, genellikle sosyal bilimler alanında bilgi üretimine yönelik olarak kullanılan bir tekniktir. Örneğin, Freud psikanaliz kuramını ve Piaget çocuk gelişimi teorisini geliştirirken görüşme yöntemini kullanmıştır. Hawthorne çalışmaları sırasında, gözlenen kişilere müdahale edilmemesi ve onların sözleri kesilmeden dinlenmesi titizliği görüşmenin bir özelliğidir. Psikoloji, sosyoloji, pazarlama, işletme gibi birçok bilim dalında nitel (kalitatif) araştırma denildiğinde akla

⁹ Çalışmada, İngilizce ‘keyperson’ kelimesi Türkçeye ‘kilit isim’ şeklinde çevrilmiştir.

ilk gelen tekniktir (Kvale ve Brinkmann, 2009: 9-11). Bu araştırmada da anket hazırlık aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak bilgi toplamanın yerinde olacağı düşünölmüştür.

Yapılanmışlık bir derece sorunudur; yarı yapılandırılmış görüşme, yapılanmış ve yapılanmamış görüşme uçları arasında yapılır. Araştırmada, sorulması planlanan soruları içeren görüşme protokolü önceden hazırlanmıştır. Görüşmenin akışına göre kullanılmak üzere alt sorular hazırlanmıştır. Böylece, kişinin cevaplarını açması sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile ölçeğin geliştirilmesinde belirli düzeyde standart sağlanmıştır; Yıldırım ve şimsek'in (1999: 283) belirttiği gibi, bu görüşme türü kullanılarak daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme yapılacak kişilerden önceden randevu alınmış ve görüşme amacıyla ilgili bilgiler EK1'de sunulan, hazırlanmış soru formuyla birlikte kendilerine önceden ulaştırılmıştır. Elde edilmek istenen temel bilgiler şunlardır: Çalışanların liderlerinin hangi özelliklere ve hangi tür iletişim becerisine sahip olmasını önemsedikleri; örgütteki iletişim ile lider ile olan iletişimi aynı mı yoksa farklı mı algıladıkları; hangi tür iletişim yöntemlerini nasıl algıladıkları, kurumsal bağlılık konusunda lider ile olan iletişimi hangi düzeyde önemli gördükleri ve beklentilerinin ne olduğu. Olumlu geri bildirimin geldiği, tekstil, gıda ve makine sektörlerindeki üç kişi ile yüz yüze, yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Görüşmenin hayatımızdaki yeri ve soru-cevap tarzıyla bilginin elde ediliyor olması, kolay ve basit bir yöntem olduğunu düşündürebilir. Ancak; tam tersine, sosyal bilimlerde niteliksel araştırma yöntemleri içerisinde, kullanımı ve sonuçlarının yorumlanması açısından en zor araçlardan birisidir. Bunun bir nedeni görüşme yönteminin doğrudan insana ve onun algı ve davranış dünyasına ilişkin olmasıdır. Öyle ki, insanın anlaşılmasının zorluğu görüşme yöntemine bilimsel bir teknik olmasının ötesinde bir sanat niteliği katmaktadır (Kvale ve Brinkmann, 2009: 12). Bu yaklaşım önemsenerek, bu araştırmada görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde Altunışık vd.'nin (2010:322) özetlediği gibi içerik analizi yapılmıştır; böylece veriler

tanımlanmaya çalışılmıştır. Veriler birbirine benzer, çelişkili ve bağımsız olarak sınıflandırılmış, içlerinden daha sonra yoğun olarak vurgulanan ve anlamlı olanlar dikkate alınmıştır; veriler belirli temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmıştır. Görüşme ses kayıtları düzenlenip kısaltılmıştır; görüşmeler aşağıda birinci, ikinci ve üçüncü görüşme başlıkları ile sunulmaktadır.

Birinci Görüşme (Kısaltılmıştır)

Bir Tekstil Üretim İşletmesi Çalışanı ile 20 Ekim 2016 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki Çalışan Sayısı: 160

Araştırmacı: Merhaba Sayın.... Randevu talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Dilerseniz hemen görüşmeye başlayalım: “İletişim” ve “kurumda iletişim” size ne ifade ediyor açıklar mısınız? (İyi ve kötü örnekler verebilirsiniz)

Katılımcı-1: İletişim bir işletme için çok önemlidir. Çalışanın verimi ve işletmenin sağlıklı çalışabilmesi için olmazsa olmazlardandır...

Araştırmacı: Bağlı olduğunuz ilk yönetici hangi konularda size bilgi sağlamalıdır?

Katılımcı-1: Yöneticim bağlı olduğumuz birim ile ilgili olumlu-olumsuz gelişmeleri bizimle paylaşır. Üretim hızlandırma, mesai saatleri ve primler, iş teslimat süresi, sevkiyat günü, yeni proje için ön hazırlık vs. ile ilgili bilgileri verir.

Araştırmacı: Sizin “Yöneticim çalışanlarıyla iyi iletişim kurar” görüşüne sahip olmanız için onun hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Katılımcı-1: Yöneticim işletme içerisinde uzun süre zarfında, belirli basamakları çıkarak mevcut konumuna gelmiştir. Bence bu sebeple çalışanın dilinden ve halinden çok iyi anlamaktadır. Ben böyle yöneticiye çalışanlarıyla iyi iletişim kurar derim. Zaten çalışanıyla doğru iletişim kurması performansa olumlu yansıyor...

Araştırmacı: Yöneticiniz ile 1 gün veya 1 ay içerisinde hangi iletişim araçları ile iletişim kuruyorsunuz ve bunun yeterli olup olmadığından bahseder misiniz?

Katılımcı-1: Yöneticim ile 1 gün içerisinde telefon ve mail aracılığıyla ve sıklıkla iletişim kuruyorum. Bu durumu yeterli görüyorum. Sosyal medya kullanmıyoruz...

Araştırmacı: İş tecrübeniz doğrultusunda anlatır mısınız... Siz değişiklik yapabilecek olsanız, işyerindeki iletişim konusunda neleri değiştirirsiniz?

Katılımcı-1: Değişiklik yapabilseydim... Öncelikle iki temel noktayı ön plana çıkartırdım: 1.Çalışanlar arasında saygının esas olmasını sağlardım. 2. Herkesin sorumluluk bilinci yüksek olarak davranmasını sağlardım. Çünkü; benim tecrübeme göre, aksi halde, yani bu iki nokta göz ardı edilip çok aşırı yakınlık kurulduğunda gevşemelere neden olunuyor.

Araştırmacı: Eğer lider olduğunuz ya da kendinizi lider olarak hissettiğiniz durumlar olduysa;

Davranış olarak sizce nasıl bir lidersiziz? (Örn. Babacan davranışlar/ şakalar/kuralcı davranışlar mı sergilersiniz? vs.)

Karşınızdaki kişilerle iletişim konusunda nasılsınız? (Örn. Yüz yüze görüşme yapmayı mı tercih edersiniz? Sık sık görüşmeyi mi tercih edersiniz? vs.)

Sizce karşınızdaki kişilerde duygusal açıdan ne tür etkiler yaratıyorsunuz? (Örn. Karşınızdaki kişiye onu önemseydiğinizi mi gösteriyorsunuz? İyi hissettirdiğinizi mi düşünüyorsunuz? vs.)

Katılımcı-1: Kurallar dahilinde çalışan, kuralcı davranışlar sergileyen biriyim. Sorumlulukların fazlasıyla yerine getirilmesini önemserim...

Çalışanlarla birebir iletişim kurmayı önemsiyorum. Bence zaten bu sayede çalışan önemsendiğini görerek motive olur. Yüz yüze ve sık sık görüşme yaparım...

Bence benimle çalışanlar onları önemseydiğimi hissetmişlerdir. Bu etkiyi sağlamaya çalışırım.

Araştırmacı: Bir çalışan olarak... Sizin kuruma bağlılığınızı sağlayan veya bağlılığınızı

azaltan en önemli etkenler (kişiler, olaylar, koşullar vs.) nelerdir, örneklerle anlatır mısınız ve lütfen önem sırasından da bahsediniz. (Örn. Ücret/çalışma ortamı/ yöneticinin davranışları olabilir mi? vs.)

Katılımcı-1: Bu işletmede uzun süre çalışmayı düşünüyorum. Yani kurumuma bağlılığım yüksektir. Bunda, çalışma şartlarından memnun olmam önemli bir unsur. Tabi ki çalışanlar arasındaki güzel iletişimin önemli rolü var. Elbette maaş unsuru da önemli...

Araştırmacı: Görüşme için zamanınızı ayırdınız, tecrübelerinizi ve fikirlerinizi içtenlikle paylaştınız. Teşekkür ederim.

İkinci Görüşme (Kısaltılmıştır)

Bir Zirai Makina Üretim İşletmesi Çalışanı ile 31 Ekim 2016 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayısı: 70

Araştırmacı: Merhaba Sayın.... Bugün oldukça yoğun olacağınızı biliyorum. Yine de zaman ayırdınız, kırmadınız, teşekkür ederim. Dilerseniz hemen görüşmeye başlayalım: “İletişim” ve “kurumda iletişim” size ne ifade ediyor açıklar mısınız? (İyi ve kötü örnekler verebilirsiniz)

Katılımcı-2: İletişim denildiğinde ilk aklıma gelenler yatay iletişim, dikey iletişim ve haberleşme kavramları. Kurumumda bu süreçleri yaşıyoruz. İyi ve kötü olarak açıklamak için işe yararlılığı ve insanların davranışlarını göz önünde bulundururum.

Araştırmacı: Bağlı olduğunuz ilk yönetici hangi konularda size bilgi sağlamalıdır?

Katılımcı-2: İlk yöneticimin bana mali direktifler, hedefler, idari yapılanma hakkında bilgi vermesini isterim. Hassas bulduğum, ihtiyaç duyduğum ve ancak kendisinden almam gerektiğini düşündüğüm konular bunlar.

Araştırmacı: Sizin “Yöneticim çalışanlarıyla iyi iletişim kurar” görüşüne sahip olmanız için onun hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Katılımcı-2: Yöneticim çalışanlarıyla iyi iletişim kurar demem için onun gerçekten bir lider olması gerekli. İkisini bütüncül olarak görüyorum.

Araştırmacı: Yöneticiniz ile 1 gün veya 1 ay içerisinde hangi iletişim araçları ile iletişim kuruyorsunuz ve bunun yeterli olup olmadığından bahseder misiniz?

Katılımcı-2: Yöneticim ile 1 günde en az 3 kez sosyal medya aracılığıyla ve 5 kez telefon ile iletişim kuruyoruz. Yeterli mi diye düşünürsem. Haberleşmenin içeriğini, verimliliğini ve karşıdakinin tarzını düşünmek gerek...

Araştırmacı: İş tecrübeniz doğrultusunda anlatır mısınız... Siz değişiklik yapabilecek olsanız, işyerindeki iletişim konusunda neleri değiştirirsiniz?

Katılımcı-2: Kurumda ve alanımdaki iş kapsamında altyapıda değişiklik yapabilmek isterdim. Eksikler ve sorunlar görüyorum... Elbette kişilerin bakış açısında da sıkıntılar var; keşke onlar da değişebilse...

Araştırmacı: Eğer lider olduğunuz ya da kendinizi lider olarak hissettiğiniz durumlar olduysa;

Davranış olarak sizce nasıl bir lidersiniz? (Örn. Babacan davranışlar/ şakalar/kuralcı davranışlar mı sergilersiniz? vs.)

Karşınızdaki kişilerle iletişim konusunda nasılsınız? (Örn. Yüz yüze görüşme yapmayı mı tercih edersiniz? Sık sık görüşmeyi mi tercih edersiniz? vs.)

Sizce karşınızdaki kişilerde duygusal açıdan ne tür etkiler yaratıyorsunuz? (Örn. Karşınızdaki kişiye onu önemseydiğinizi mi gösteriyorsunuz? İyi hissettirdiğinizi mi düşünüyorsunuz? vs.)

Katılımcı-2: Bence lider diyebilmek için o kişinin örnek bir kişi olması gerekir. Davranışları iyi anlamda örnek olmaya değer olmak lazım... Ben bu doğrultuda davranmaya gayret ediyorum kendimce. Durum içerisinde yapılacak davranış ne olursa olsun (babacan veya kuralcı vs.) “örnek” olarak, güzellik yaratabilmeli ve olumlu anlamda etki yapmalı.

Yüz yüze iletişimi tercih ediyorum...

Duygusal açıdan düşündüğümde... Güven vermek bence çok önemli. Umarım bu etkiyi yaratabiliyorumdur...

Araştırmacı: Bir çalışan olarak... Sizin kuruma bağlılığınızı sağlayan veya bağlılığınızı azaltan en önemli etkenler (kişiler, olaylar, koşullar vs.) nelerdir, örneklerle anlatır mısınız ve lütfen önem sırasından da bahsediniz. (Örn. Ücret/çalışma ortamı/ yöneticinin davranışları olabilir mi? vs.)

Katılımcı-2: Çalıştığım kuruma bağlılığımı sağlayan unsurlar işyeri çalışma ortamı ve ücrettir. Bu ikisinden memnun olduğum için buradayım.

Araştırmacı: Görüşme için zamanınızı ayırdınız, soruları içtenlikle yanıtladınız. Tekrar çok teşekkür ederim.

Üçüncü Görüşme (Kısaltılmıştır)

Bir Gıda Üretim İşletmesi Sahibi ile 9 Kasım 2016 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki Çalışan Sayısı: 55

Araştırmacı: Merhaba Sayın... Fazla zamanınızı almamak adına dilerseniz hemen sorulara başlayayım: “İletişim” ve “kurumda iletişim” size ne ifade ediyor açıklar mısınız? (İyi ve kötü örnekler verebilirsiniz)

Katılımcı-3: İletişimi kurumda düşündüğümde... Kolay değil. Söz konusu sistem. Kurumda iletişim denilince aklıma bu geliyor. İletişim, kurumda sistemin ilerleyişi için çok önemli.

Araştırmacı : Bağlı olduğunuz ilk yönetici hangi konularda size bilgi sağlamalıdır?

Katılımcı-3: İşletmedeki herkesin genel olarak bilmesi gerekenler vardır. Ayrıca bir de her kademede, işin özelliğine göre farklı bilgi ihtiyacı olabilir. Buna göre beklenti içerisinde olmak ve yine buna göre beklentiyi karşılamak doğru olacaktır bence. Ben ilk yöneticimden özellikle zaman ve kaynak planlaması hakkında ve hedefler hakkında

bilgi almak isterim.

Araştırmacı: Sizin “Yöneticim çalışanlarıyla iyi iletişim kurar” görüşüne sahip olmanız için onun hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Katılımcı-3: Çalışanlarla iyi iletişim kurmak demek her zaman ve her şekilde onlarla iletişim kurmak demek değildir. Hiyerarşide düzen çok önemli. Bu düzen içerisinde gerekli bilgiyi ileterek işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlarken aynı zamanda iletişimi etkili bir araç olarak kullanan yöneticiye “iyi iletişim kurar” derim. İkisini dengeli şekilde yapabilmesini önemli buluyorum.

Araştırmacı: Yöneticiniz ile 1 gün veya 1 ay içerisinde hangi iletişim araçları ile iletişim kuruyorsunuz ve bunun yeterli olup olmadığından bahseder misiniz?

Katılımcı-3: Fabrika yöneticimiz ile 1 günde en az 5 kez telefon ve mail kanalıyla iletişim kuruyoruz. Niteliği yerinde ve faydalı, bu yüzden yeterli bence.

Araştırmacı: İş tecrübeniz doğrultusunda anlatır mısınız... Siz değişiklik yapabilecek olsanız, işyerindeki iletişim konusunda neleri değiştirirsiniz?

Katılımcı-3: İletişim kurarken saygılı ve seviyeli davranmak gerekir. Yönetici için de çalışan için de bu nokta hassastır. Ben özellikle buna dikkat çekmek ve bunu yerleştirmek isterdim.

Araştırmacı: Eğer lider olduğunuz ya da kendinizi lider olarak hissettiğiniz durumlar olduysa;

Davranış olarak sizce nasıl bir lidersiziz? (Örn. Babacan davranışlar/ şakalar/kuralcı davranışlar mı sergilersiniz? vs.)

Karşınızdaki kişilerle iletişim konusunda nasılsınız? (Örn. Yüz yüze görüşme yapmayı mı tercih edersiniz? Sık sık görüşmeyi mi tercih edersiniz? vs.)

Sizce karşınızdaki kişilerde duygusal açıdan ne tür etkiler yaratıyorsunuz? (Örn. Karşınızdaki kişiye onu önemseydiğinizi mi gösteriyorsunuz? İyi hissettirdiğinizi mi

düşünüyorsunuz? vs.)

Katılımcı-3: Babacan davranırım. Bunu yaparken saygıyı esas alırım. Hem iş yapmak gerekiyor hem de kişilerarasında dengeli ve düzgün davranmak gerekiyor...

Yüz yüze görüşmeyi tercih ediyorum. Daha etkili, yararlı ve anlaşılır oluyor.

Karşımdaki kişilere onları önemsemişimi hissettirmek isterim; bunu başarıyorum galiba...

Araştırmacı: Bir çalışan olarak... Sizin kuruma bağlılığınızı sağlayan veya bağlılığınızı azaltan en önemli etkenler (kişiler, olaylar, koşullar vs.) nelerdir, örneklerle anlatır mısınız ve lütfen önem sırasından da bahsediniz. (*Örn. Ücret/çalışma ortamı/ yöneticinin davranışları olabilir mi? vs.*)

Katılımcı-3: Bence kuruma bağlılığı sağlayan en önemli şeyler: Çalışan kişiye kariyeri için olanaklar sunması ve hedefler koyup ulaşabilmesini sağlaması.

Araştırmacı: Yoğunluğunuzun arasında görüşme için zaman ayırdınız, tecrübelerinizi paylaştınız. Tekrar teşekkür ederim.

Yapılan görüşmeler, hazırlanacak olan iletişim yeterliliği anketindeki maddelerde yer alacak ya da yer almayacak hususlar ile kullanılacak ifade biçimleri hakkında fikir sahibi olma konusunda katkı sağlamıştır.

4.5.2 İletişim Yeterliliği için Geliştirilen Ölçek

Araştırmada “Communication Competence” İngilizce teriminin karşılığı “İletişim Yeterliliği” olarak kullanılmıştır. Türkçe alanyazında konuyla ilgili araştırma yapıldığında, “Communication Skills” İletişim Becerisi terimiyle karşılaşılmaktadır (örneğin, Milli ve Yağcı: 2017; Pehlivan: 2005). Özellikle yetenek yönetimi konusunun öneminin artmasıyla birlikte, beceri-yetenek-yeterlilik kavramları araştırmacıların ilgisini çekmiştir. “Yeterlilik” kelimesini kullanan Mesleki Yeterlilik Kurumu ulusal yeterlilik tanımını şöyle yapmıştır: “...meslek standartları temel alınarak

hazırlanan...bireylerin mesleğini başarı ile icra etmesi için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler ile bunları kanıtlamaları için nasıl bir ölçme ve değerlendirme sürecinden geçmeleri gerektiğini açıklayan...teknik dokümanlar”¹⁰. Yeterlilik bir çerçeve gibi düşünülebilir; bu çerçevenin içerisinde beceri, yetkinlik ve bilgi yer almaktadır.

Araştırmadaki İletişim Yeterliliği anketinin çıkış noktası olan ve ağırlıklı olarak yararlanılan anket Wiemann’ın (1977) İletişim Yeterliliği Ölçeğidir. Wiemann’ın 5’li likert ölçeğinde otuz altı madde ve altı boyut (Genel İletişim Yeterliliği, Empati, Destek, Davranışsal Esneklik, Sosyal Rahatlık ve Bilgi Paylaşımı) vardır. Belli bir sürenin başlangıç ve bitiş zamanlarında bu anketle ölçüm yapılmaktadır ve anket maddelerinde kişinin kendisini değerlendirmesi istenmektedir. Wiemann’ın (1977) İngilizce olan ölçeği araştırmacı tarafından çevrilmiş, bunun yanı sıra, aynı ölçeğin Kılıç’ın (2014) “Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Bir Liman İşletmesinde Uygulama Örneği” isimli tez çalışmasında kullandığı çevirisi ile karşılaştırılmıştır. Wiemann’ın ölçeğindeki maddeler ulusal alanyazına göre Türk kültürü göz önüne alınarak incelenmiştir ve bu doğrultuda on yedi tanesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bunun yanı sıra, liderin kullanabileceği her bir iletişim biçimine ölçek maddelerinde yer verilmiştir. Çünkü; Zıllıoğlu’nun (1996) özetlediği gibi, insanlar ortam ve zamana göre iletişimde bulunurken kullandıkları kodlar sadece sözlü ve yazılı dil değildir; çok çeşitli iletişim kodları vardır. Jestler, mimikler, kişilerin giyim-kuşamları, beden duruşu, ses tonu, mekân düzenlemeleri, kullanılan renkler, sanatsal ürünler diğer iletişim kodlarındandır. Kısacası, çok sayıda iletişim türü vardır. Dolayısıyla, iletişim yeterliliğini ölçmek amacıyla kullanılacak ölçekte ayrı ayrı bu iletişim türlerinin kapsanması doğru olur.

¹⁰ <http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-yeterlilik-tanm-ve-cerii22> Mesleki Yeterlilik Kurumu. Erişim tarihi: Ocak 2016.

Bu nedenle, şu ölçekler de incelenerek araştırmanın İletişim Yeterliliği Anket maddelerinin oluşturulmasında iletişim türlerinin kapsanması sağlanmıştır: Topluer'in (2008) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterlilikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki" isimli tez çalışmasında kullandığı otuz bir madde ve üç boyuttan oluşan (anlama ve empati; sosyal rahatlık ve destekleme); ayrıca sonraları Aydoğmuş (2015) tarafından da kullanılan ve güvenilirlik düzeyi yeterli bulunan ölçeğin maddeleri incelenmiştir. Topluer (2008) çalışmasında sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan okuldaki okul müdürünün iletişim yeterliklerini problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirme ve tanıtıcılık alanında kullandığını saptamıştır. Müdürün öğrencilere destek sağlaması konusundaki bu saptama, yöneticiler ile çalışanları ilişkisinde de önemlidir; bu nedenle buna çalışmanın ölçeğinde uygun biçimde yer verilmiştir.

Sidani'nin (2007) "liderin konuşma tarzı" ile ilgili ölçeği; Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını araştırmak üzere Şimşek (2003) tarafından geliştirilen ve sonrasında Gökkaya'nın (2009) "Amirin İletişim Yeterliliği" ölçeğinde yararlandığı ölçek (boyutları: kalıplaşmış düşünceler, algı, duygu, cinsiyet, giyim-kuşam ve dış görünüş; tutumlar, savunma davranışları, bilgi düzeyi ve bilgilendirme; gereksinimler, planlama, dinleme becerisi, empati, geri bildirim verilecek önem, iletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması, iletişim zamanlaması, statü, iletinin alıcısının seçimi) ve Lund-Glassman'ın (1999) çalışmasında yer alan "İletişim Ölçeği-Colleague Communication Survey" de incelenmiştir. Madlock'ın (2006) kadın ve erkek yöneticilerin "sözsüz iletişim becerileri" ve bunun çalışanların istekliliği, iletişim memnuniyeti ve iş tatmini ile olan ilişkisini incelediği çalışmasında kullandığı İletişim Yeterliliği Anketi'nden de yararlanılmıştır.

Pilot çalışma için çalışanların, amirleri (bağlı oldukları ilk yöneticileri) hakkında yanıtlamaları için otuz dört maddeden oluşan bir İletişim Yeterliliği Anketi oluşturulmuştur. Bu maddelerden on yedi tanesi Wiemann'ın (1977) ölçeğinden tercümesi yapılan maddelerdir. Diğer on yedi tanesi ise araştırmacının önceki paragraflarda ifade ettiği gibi alanyazındaki çeşitli ölçekler incelenerek belirlenmiş olan maddelerdir. Bunlar şöyledir: "Amirim başkalarıyla konuşurken sinirli görünür; İletişim

kurarken beden dilini etkili biçimde kullanır; Çalışanlardan gelen görüşme tekliflerine hemen yanıt verir; Çalışanlarla konuşmak için zaman ayırır; Düzeyli bir mizahi dil becerisi vardır; Kendi düşüncelerini ve duygularını asla başkalarıyla paylaşmaz; Tartışma ve eleştirilerde samimi bir tutum sergiler; Topluluk önünde konuşma yapmakta zorlanır; Çay, kokteyl vb. sosyal faaliyetler düzenlenmesini sağlar; Çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyarak anlamalarını sağlar; İşle ilgili olarak çalışanlara verdiği hem sözlü hem yazılı bilgiler aydınlatıcıdır; Çalışanlarıyla iletişim için etkili iletişim yöntem ve araçlarından (teknolojiden) yararlanır; Çalışanları amaç ve durum hakkında düzenli aralıklarla bilgi sahibi yapar; Yeterli geri bildirimde bulunur; Bilgilerin tüm çalışanlara hızlı şekilde ulaşmasını sağlar; İşle ilgili yardım istediğimiz takdirde bize yardımcı olur; Çalışan olarak görüşlerimizin uygun olup olmadığını değerlendirir. Pilot çalışma sonucunda İletişim Yeterliliği Anketi'nde değişiklikler yapılmış ve ankete son şekli verilmiştir.

4.5.3 İletişim Memnuniyeti Ölçeği

Araştırmada İletişim Memnuniyeti ölçek maddeleri Downs ve Hazen'in (1977) İletişim Memnuniyeti Ölçeğinden alınmıştır (Bu ölçeğin adını "İletişim Doyumu Ölçeği" olarak kullanan araştırmacılar da vardır; örneğin, Şimşek: 2011; Gülnar: 2009). "Doyum" kelimesinin yansıttığı gibi, çalışanın kurumda yaşanan tüm iletişim pratikleri sonucunda hissettiği genel iletişim memnuniyetini ölçmektedir. Bunun kapsamında, kurumdaki genel bilgi paylaşımı, aynı hiyerarşik kademedeki çalışanların birbirleriyle iletişimi gibi çok sayıda nokta vardır ve kırk maddeden oluşan orjinal ölçek şu boyutlardan oluşmaktadır: Geribildirim, yönetici ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, kurumsal bilgi, kurumsal iletişim, örgüt iklimi ve medya (iletişim aracı ve türü anlamında kullanılmıştır) kalitesi.

Tez çalışmasında çalışanın sadece bağlı olduğu ilk yöneticisini değerlendirerek onun kendisiyle kurduğu iletişimden duyduğu memnuniyet derecesini ölçmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle, iki alan uzmanına da danışılarak orjinal ölçekte yer alan, çalışan ile bağlı olduğu ilk yöneticisi arasındaki iletişim durumunu ölçen sekiz soru

maddesi seçilerek çalışmada kullanılmıştır. Bu süreçte ise şu husus belirleyici olmuştur: Downs ve Hazen'in (1977) İletişim Memnuniyeti Ölçeği aracılığıyla temelde çalışanların iletişim miktarından (iletişim sıklığı) ve kalitesinden ne derece memnun oldukları araştırılmaktadır. Şöyle ki; çalışanların kurumda iletişim almak istedikleri konuların, bilgi içeriklerinin (örneğin, kurumdaki olumlu veya olumsuz gelişmeler hakkında) ve bilginin aktarılma yönünün ilk yönetici tarafından iyi anlaşılacak buna göre yaklaşılması halinde çalışanların iletişim memnuniyeti yüksek olacaktır. Clampitt'in (2009) çalışmasındaki ölçek formatında belirtilen ikinci ve üçüncü bölümlerdeki bilgilendirme ifadeleri de bu çıkarımı desteklemektedir.

Downs ve Hazen'in (1977) ölçeği, bireyi temel almaktadır ve kurumda iletişim uygulamalarının birey açısından değerlendirilmesini ölçmektedir; bu nedenle çalışma için tercih edilmiştir. Bununla birlikte; Şimşek'in (2011:96-97) aktardığına göre; Clampitt ve Downs 1993'te bu İletişim Memnuniyeti Ölçeğinin elliden fazla farklı türde örgütte kullanıldığını belirtmiştir. Dolayısıyla, bu ölçeğin temel alınması araştırmanın farklı sektörlerden seçilmiş farklı işletmelerden oluşan örnekleme için uygun olacaktır.

4.5.4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Araştırmada, Bass ve Avolio'nun (2000) Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik Ölçeği olarak ayrılan, "MLQ-5X Short Form" ölçeği (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire / Çok boyutlu liderlik ölçeği) kullanılmıştır. Orjinal ölçekte dönüşümsel liderlik; karizma (ideal etki), zihinsel etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi olarak dört alt boyutta; etkileşimsel liderlik ise pasif yönetim (koşullu ödül) ve istisnalarla yönetim (aktif) olarak iki alt boyut altında verilmektedir. Araştırmada analiz alt boyut bazlı yapılmamıştır; çalışanların bağlı olduğu ilk yöneticisini (lideri) özelliklerine göre iki liderlik türünden (etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik) hangisine yakın gördüğü incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticilerini lider olarak kabul ettikleri ön kabulü yapılmıştır. MLQ ölçeği lidere, takipçilere, meslektaşlara, üstlere uygulanıp algılanan liderlik davranışı incelenebilir. Yaklaşık yirmi yıldır revizyonlar ve devam etmekte olan testler, ölçeğin güvenilirlik ve

geçerliliğini güçlendirmede etkili olmuştur.

Bu araştırmada kullanılan Bass ve Avolio'nun ölçeği araştırmacılar tarafından dönüşümsel liderlik karizma (ideal etki), zihinsel etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi olarak dört alt boyutta verilmektedir.

Hartog vd.'nin (1997) belirttiğine göre bu boyutlar şunlarla ilişkilidir:

1. İdeal etki /karizma; liderin takipçiler tarafından takdir edilmesi, aralarında güven oluşması ve takipçilerin lider ile gurur duyması.
2. İlham verici motivasyon; liderin iyimser olması ve vizyonu ve hedefleri takipçilerine anlatması.
3. Zihinsel etki; liderin risk alması, hataları ise öğrenme sürecinin bir parçası olarak görmesi.
4. Bireysel ilgi; lider takipçilerini bilir, onları birey olarak tanır ve ihtiyaçlarının farkındadır.

Etkileşimsel liderlik ise pasif yönetim (koşullu ödül) ve istisnalarla yönetim (aktif) olarak iki alt boyut altında verilmektedir ve son olarak laissez-faire (boşa çıkma veya liderliğin olmaması) boyutu vardır.

Bycio vd. (1995) alternatif liderlik faktör modelleri önermektedir. Bunlardan birisi şudur: MLQ'daki iki liderlik türünün alt boyutlarını kullanmadan, MLQ anketinin daha temel basit faktör yapısıyla oluşturulabileceğini; bunun da aktif ve pasif liderlik olarak tanımlanabileceğini savunmaktadır. Onlara göre, liderler takipçilerini geliştirmek için çalıştıkça, değişim ilişkileri kurdukça, takipçilerini düşünmelerini teşvik edip onlara performanslarını yükseltmeleri için ilham verdikçe aktiftirler. Sadece sorunları düzeltmek amacıyla tepki gösterdiklerinde ise pasiftirler.

Liderlik teorilerinin birbirlerinden katı sınırlar ile ayrıldığını söylemek mümkün değildir. Nitekim; Bass, Avolio ve Jung'un (1999) da belirttiği gibi, 1980'lerden günümüze kadar; ortaya konulan "yeni liderlik teorileri"nde karizmatik, vizyoner ve

dönüşümsel liderliği içeren teoriler vardır. Dolayısıyla, liderlik türlerin ayrımını yapmanın halen kolay olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, bu araştırmada çalışma sorularına uygun olarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik incelemesi yapılırken, alanyazındaki bazı çalışmalarda olduğu gibi (örneğin, Kelloway vd.: 2006), alt boyutlar ele alınmamıştır. Şöyle ki; çalışma, çalışan tarafından algılanan dönüşümcü ya da etkileşimci liderliğin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde iletişim memnuniyetinin ve iletişim yeterliliğinin rolünü belirlemeye yöneliktir.

4.5.5 Kurumsal Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada, Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, kamu ve özel kuruluşlardaki çalışanlar üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir. Bir ölçeği, sadece mükemmel tercüme ederek farklı bir kültürde kullanmak kültürler arası farklılığı yok saymak olacaktır. Bu durum, kavramın diğer kültürdeki boyutlarının tam olarak ölçülememesi sonucunu doğurur. Dolayısıyla, kültürler arası farklılıkların ortalama değerlere yansıtacağı varsayımıyla Batı'da geliştirilmiş ölçekleri bire bir kullanmak metodolojik hataya neden olmaktadır (Triandis'ten aktaran, Wasti, 2002, s.531). Bu bakış açısıyla, bu araştırmada, Wasti'nin (2000) Türk çalışanların örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık belirleyicilerini tespit etmek amacıyla yaptığı araştırma sonucu geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte üç boyut vardır: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, kurumda kalmak istedikleri için o kuruma devam etme eğilimi gösterirler. Güçlü devam bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için; güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar ise zorunlu olduklarını hissettikleri için kurumda kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67-68). Duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir.

Örneğin, bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederler ancak bunu arzu etmeyebilirler. Bazı çalışanlar ise, örgütte kalma konusunda zorunluluk ve ihtiyaç hissetmezler ancak bunu arzu edebilirler (Meyer ve Allen, 1991).

4.5.6 Anket Hazırlama Aşamasında Uzman Görüşüne Başvurma

Araştırma ölçeğinin hazırlanan taslak hali beş uzmana gösterilmiş ve uzmanların görüşleri alınmıştır. Bu kişiler; istatistik ve psikometrik ölçüm konusunda bilgi sahibi uzmanlar; dil konusunda bilgi sahibi uzman ve çalışmanın değişkenleri ile ilgili bilgi sahibi uzmanlardır.

Önceki araştırmalarda kullanılmış ve bu araştırmada kullanılmak istenen hazır anketler orjinal dillerinde (İngilizce) edinilmiştir. İngilizce'den Türkçe'ye çeviri ve geri-çeviri yapılmak üzere dil uzmanına gönderilmiştir. Yapılan tercüme, araştırmacının kendisi tarafından da incelenmiştir. Hazırlanan deneme ölçek sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla, kendilerinden anket ile ilgili görüşlerini araştırmacıyla sesli olarak paylaşımları istenerek, deneme ölçeği üç kişiye uygulanmıştır.

Araştırmadaki değişkenlerin çalışmanın amacına uygun olup olmadığı, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş olan anket sorularının ölçüm için uygun, yeterli ve gerekli olup olmadığı konusunda görüş almak amacıyla alan uzmanına başvurulmuştur. Uzmanın, uzun versiyon yerine, değişkenleri ölçen kısa ölçek versiyonlarının tercih edilmesinin daha uygun ve güvenilir olacağı yönündeki görüşü dikkate alınmıştır.

Orjinal ölçeklerdeki likert tipi derecelendirmeler ve bunların öngörülen istatistiksel analizlere uygunluğu ile ilgili olarak uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. 7'li ve 5'li likert derecelendirmesi ve farklı değişkenlerin ölçümü için aynı derecelerin kullanılmasının tercih edilmesi ya da farklı derecelerin kullanılmasının tercih edilmesi ile ilgili olarak uzmanların görüşleri alınmıştır. Buna göre, pilot çalışmada kullanılacak olan deneme anketine son şekli verilmiştir; araştırma anketi, zorlanmamış ölçek biçiminde, 5+0'lı olarak hazırlanmıştır.

Şöyle ki; likert tipi ölçek, her maddenin, anlamına ilişkin olarak kişinin tutumunun derecesini belirtmektedir. İşaretleme seçenekleriyle birlikte “Kararsızım, fikrim yok, bilmiyorum, çekimserim” gibi ifadelerin yer almaması uygun olacaktır. Çünkü; bu ve benzeri sözcükler, derece değil durum belirtmektedir: “Kararsız olma durumu” gibi. Bu sözcükler, derece bildirmediği gibi katılma veya katılmama bile bildirmezler; bu nedenlerle de “çok katılıyorum, hiç katılmıyorum” gibi ölçek seçenekleri arasında yer alamazlar. Başka bir ifadeyle, tutum, bir tepkide bulunma eğilimidir. Kararsızım, fikrim yok vb. ise bir eğilim bildirmediği için tutum ölçümünde kullanılamaz (Tezbaşaran,1997:19). Kararsızım gibi ifadelerin rakamlarının sayısal anlamı yoktur. Bunlar bir durum bildiren seçeneklerdir; gruplama ölçeklerinde kullanılabilir, “Onaylayanlar, onaylamayanlar, kararsızlar” şeklinde. Bunlara verilecek rakamlar bunları ayırmaktan öte anlam taşımaz (Başar, 2005: 4).

Benzer biçimde; zorlanmış (forced) ve zorlanmamış (unforced) ölçek kullanımını karşılaştıran çalışmada Balce vd. (2016), Türkiye’de anketlerin cevaplanma tarzına dikkat çekmiş ve zorlanmamış ölçek (örneğin 7+0’lı) kullanılması durumunda; ortada verilen cevaplarda azalma olacağını, bihaber cevap yer alma olasılığının düşürüleceği için de güvenilirliğin zorlanmış ölçeklere (örneğin 7’li) göre daha yüksek olacağını belirtmiştir.

Anket formunda demografik ve yanıtlayıcı için genel bilgi maddelerinden oluşan bölümde; kişinin cinsiyeti, doğum yılı, öğrenim durumu, medeni durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişi olup olmadığı, şimdi görev yaptığı kurumda çalışma süresi, yöneticisinin (amirinin) cinsiyeti, yöneticisi (amiri) ile çalışma süresi, çalıştığı departman/birim, bu kurumdan önce çalıştığı iş yerlerinin (varsa) türü sorulmuştur. Bununla beraber, hem alanyazında yer aldığı üzere hem de araştırmanın yüz yüze görüşmelerinde desteklendiği üzere iletişim sıklığı ve yöntemleri liderlik, iletişim ve kurumsal bağlılık ilişkisinde oldukça önemlidir. Bu nedenle; anket formunda çalışanlara yöneticileri ile iletişim için kullandıkları yöntemler (araçlar) ve sıklıkları ile ilgili açık uçlu maddelere yer verilmiştir.

4.5.7 Pilot Çalışma ve Anket Formunun Son Hali

Ölçeğin güvenirlik çalışması kapsamında bir makine-oto ve bir gıda işletmesinde toplam 30 kişi üzerinde bir pilot deneme gerçekleştirilmiştir. Ölçülen konuyu ne kadar temsil ettiğini değerlendirmek için ölçeğin geçerliliği içerik ve ifade yönünden üç uzmanın görüşleri sonucunda belirlenmiştir.

Güvenilirlik, Cronbach Alfa yöntemi ile hesaplanmıştır. Bu yöntem iç tutarlılık hesaplamaları arasında en çok kullanılan yöntemdir (Akbulut, 2010: 79). Araştırmada İletişim Yeterliliği ölçek maddeleri yeni geliştirildiği için güvenirliğine tek başına da bakılmıştır, buna göre Cronbach Alfa değeri .91'dir. Yeni ölçek olduğundan madde-boyut ilişkisi önceden bilinmediği için “temel bileşenler analizi” uygulanmış, buna göre tek boyutlu olduğu belirlenmiştir.

Pilot deneme sonucundaki ilk durumda araştırmamanın ölçeğinin güvenirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Sonrasında ölçeğe son şekli verilmiştir ve son durumda ölçeğin güvenirlik katsayısı .94'tür.

Bilindiği üzere, Alfa değeri bir ifadenin diğer ifadelerle ne kadar bağlantılı olduğu hakkında bilgi verir; yani ifadeler arasındaki korelasyon değeri arttıkça Alfa da artar. Cortina (1993) eğer ölçekte çok sayıda ifade var ise ölçeğin korelasyonu düşük olsa bile, Alfa değerinin %70'in üzerinde olabileceğini belirtmiştir. Yeni geliştirilen ölçeklerde güvenilir kanul edilmesi için alfa değerinin en az %80 olması önerilmektedir (Kavak, 2013:178). Alfa değeri .40'ın altında ise ölçek güvenilir değildir. Alfa değeri 80 ile 1.00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir; .60 ile .80 arasında ise oldukça güvenilir; .40 ile .60 arasında ise düşük derecede güvenilirdir (Özdamar, 2004: 632-633). Dolayısıyla, araştırmamanın ölçeği yüksek derecede güvenilir değer aralığındadır.

Pilot çalışma sonrasında şu değişiklikler yapılarak ankete son şekli verilmiştir:

İletişim Yeterliliği Değişkeni için hazırlanan maddelerde anlaşılması zor ifadeler olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, bir madde içerisinde tek değil iki şeyden bahseden yapıda ifadeler olduğu da fark edilmiştir. Bununla beraber, ölçeğin uzunluğunun yanıtlayanları

yordduğu ve sıkıldığı gözlemlenmiştir. Maddelerdeki kelime ve cümle kalıplarında gerekli düzeltmeler yapılmış ve iletişim yeterliliği madde sayısı 36'dan 20'ye indirilmiştir. Anket formundaki demografik ve genel bilgi bölümünde, kurumda ve yöneticiyle çalışma süresi sorularının cevaplanmalarında sorun olduğu görülmüştür; bu nedenle, cevapları standart bir formatta alabilmek için örnek bir şablon eklenmiştir. Araştırmanın anketi EK2'de sunulmuştur.

4.6 Veri Düzenlemesi

Verinin düzenlenmesi ve çözümlenmesinde lisanslı SPSS paket programının 21.0 sürümünden yararlanılmıştır. Çalışmanın ilerideki bölümlerinde açıklanacak olan Yol ve Aracılık Analizlerinde AMOS 21.0 programı kullanılmıştır. Şu düzenlemeler yapılmıştır:

Başlangıçta anket formunda katılımcıların görev aldığı departmanların verilmiş olan belirli şıklarla değil, sözel olarak öğrenilmesi düşünülmüştür. Ancak; doldurulmuş anketlerde çok fazla departman bölünmesi yaşandığı görülmüştür. Anlaşılabilirliği arttırmak ve analizde kolaylık sağlamak amacıyla katılımcıların belirttiği departmanları kategorilendirmeye gidilmiştir. Yapılan kategorilendirme Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Departman Bilgisine Ait Kategorilendirme

Kategori Adı	Katılımcıların Yazdığı Cevaplara Göre Departman Kategorilendirmesi
AR-GE	AR-GE , Kalite Sorumlusu, Kalite Kontrol, Plan-Proje
Finans	Finans, Mali İşler
İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler, Reklam, Sosyal Alan Personeli
Lojistik	Depo, Lojistik
Muhasebe	Muhasebe, Ön Muhasebe
Pazarlama ve Satış	Alım-Satım, İthalat-İhracat, Satış, Satın Alma, Pazarlama
Üretim	Giyim, Atölye, Kesimhane, Makine, Modelhane, Tekstil, Üretim
Yönetim	Fabrika Müdürü, Personel Ofis, Yönetim, Danışma, Şef, Sekreterlik

Kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresine ait sorulara analiz sürecinde alınan cevaplar yıl bazında kategorilendirilerek, oluşturulan yeni değişkenler üzerinden veri incelenmiştir.

Yönetici ile iletişime geçme miktarları sorularında çizgi çekilmiş/sıfır veya hiç kelimesi yazılmış olanlar katılımcının seçenekte belirtilen yolla iletişime hiç geçmediğini ifade etmektedir. Bu sebeple soruya ait değere program girişinde “0=hiç iletişime geçmem” ifadesi eklenmiştir. Bu bölümün hiçbir sorusunu cevaplamayan katılımcılara ait veri ise 23 tanedir. Bu sorular için şirket bazında analiz yapılarak kayıp veri ataması yapılması uygun görülmüştür. Ayrıca bu soruda katılımcının cevaplarını ya gün bazında ya da ay bazında yazması için tercih sunulmuştur. Her iki grubu da cevaplayan katılımcılar olmuştur. Veri girişinde, daha detaylı bilgi vermesi sebebiyle sadece günlük olarak iletişime geçme miktarı girilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda sadece beş kişinin ay bazında iletişime geçme sorusuna cevap verdiği belirlenmiştir. Bu miktarın istatistiksel kullanım açısından verimli olmayacağı düşünülerek belirtilen rakamlar günlük bazda ele alınarak analizler yapılmıştır.

4.6.1 Kayıp (Eksik) Veri ve Uç Değerlerin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmanın veri girişi sırasında yapılan kayıp veri ile uç veri incelemesi ve düzenlemesine yer verilecektir.

4.6.1.1 Kayıp Veri İncelemesi

Bu araştırmada parametrik testler kullanılacaktır. Ancak; eksik ve uç verinin olması nedeniyle; öncelikle ilgili işlemlerin yapılarak parametrik test şartlarının sağlanması gereklidir. Şöyle ki; regresyon, t-testi gibi analizler parametrik yöntemlerdir; non-parametriklerden farklı olarak, aralıklı ve oranlı ölçümlerde kullanılmakta, bulgular ve yorum genellikle aritmetik ortalama üzerinden yapılmaktadır. Parametrik testlerin ön şartları vardır; veri seti ile ilgili ön şartları normal dağılım ve varyans eşleşliği şartlarıdır (Akbulut: 2010, 19-20). Normal dağılımın sağlanamadığı sürekli değişkende, SPSS

programında, doğrusal olmayan dönüştürme işlemleri denemek önerilmektedir. Bunun için en sık kullanılan yöntemler, bir değişkenin karesini, kare kökünü ya da log10 dönüşümünü alma işlemleridir (Akbulut: 2010, 46-47).

SPSS 21.0 programı kayıp verinin olduğu anketleri analize katmadan uygulama yapabilme şansı sunmaktadır. Ancak; kullanılacak olan AMOS 21.0 programında kayıp veri bazı analizlerde engel teşkil edeceğinden kayıp veri ataması yapmak gerekli görülmüştür. Öncelikle kayıp verinin dağılımında bir düzen olup olmadığı 312 katılımcının olduğu örneklem üzerinden kontrol edilmiştir. Kayıp verinin tesadüfi olarak dağıldığı gözlenen sorular için SPSS 21.0 programında “Serial Means” yöntemiyle, serilerin ortalaması-tüm katılımcıların ortalaması alınarak, kayıp veri ataması yapılmıştır. Sayısal olarak kayıp veri ataması yapılamayacak olanlar için (eğitim durumu, yöneticinin cinsiyeti gibi) (0) sayısı ve (500) sayısı kayıp veri olarak tanımlanmıştır ve analizler, söz konusu analize ait değişkende kayıp verinin olduğu katılımcılar dışarıda bırakılarak yapılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanan sorularda ise kayıp veri bulunmamaktadır. Bu durum denilebilir ki, bu sorularda katılımcıların cevap vermeyi tercih etmedikleri sorulara “Fikrim Yok” seçeneğini işaretlediğini göstermektedir.

Yöneticinin çalışan ile iletişimde kullandığı iletişim araçları değişkenine ait bölümde hiçbirini cevaplamayan katılımcılar ve boşlukların bir kısmını doldurup bir kısmını boş bırakan katılımcılar vardır. Bununla ilgili bilgiler Tablo 3 ve Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 3: Demografik ve Genel Bilgi Maddesi Boşlukları için Tek Değişkenli Analiz

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Kayıp		Uç Değerler	
				Sayı	Yüzde	Düşük	Yüksek
d11_1	289	77,682	915,140	23	7,4	0	9
d11_2	289	31,246	446,184	23	7,4	0	8
d11_3	289	23,426	489,795	23	7,4	0	23
d11_4	312	32,468	5,661,439	0	,0	.	.
d11_5	312	,3526	568,781	0	,0	.	.
d11_6	312	,1603	283,069	0	,0	.	.

Tablo 4: Demografik ve Genel Bilgi Maddesi için Tahmini Ortalama

d11_1	d11_2	d11_3	d11_4	d11_5	d11_6
77,714	31,262	23,412	32,468	,3526	,1603
Sig. = 0,984					

Sig. değeri = 0,984 > 0,05 olduğu için bir anlamlılıktan söz edilemez. Bu durum, kayıp verinin tesadüfî olarak dağıldığını göstermektedir. Veri seti, 11. soru için kayıp veri ataması yapmaya uygundur. Bu maddede kayıp veri ataması 312 kişilik örnek üzerinden değil, her firmaya ait örneklemeler üzerinden ayrı ayrı yapılmıştır. Çünkü; yöneticinin çalışan ile kurduğu iletişim miktarı ve burada kullandığı iletişim kanalı işletmelere özel nitelikler taşımaktadır. Şöyle ki; yönetici ile çalışanın görüşme sayısı her işletmenin kendisine göre ya da sektöre göre değişiklik gösterecektir. Her işletmenin kendisine ait bir hakim kurum anlayışının olması beklenmektedir. Dolayısıyla; direk ortalama alarak tüm işletmelere sonucu genellemek doğru olmayabilir. Bu nedenle, on birinci maddede, her işletmenin kendi içinde ortalamalarının alınması yöntemiyle elde edilen sonuçlar 312 kişilik ana örneklemeye dahil edilmiştir.

Bu maddede, hiç birisi cevaplanmayanlar “0=hiç iletişime geçmem” olarak kodlanmıştır. Böylece; bu verinin kayıp veri olarak algılanmasının önüne geçmek amaçlanmıştır. Bir kısmı cevaplanıp bir kısmı cevaplanmayanlar ise belirtilen yolla iletişime hiç geçmediğini ifade etmektedir. Örneğin katılımcı telefon ve internet aracılığıyla iletişim kurma bölümünü boş bırakmış ve yüzyüze iletişim kurmayı doldurmuş ise iletişim kanalının sadece yüzyüze olduğunu belirtmiştir. Bu sorular için işletme bazında analiz yapılarak kayıp veri ataması yapılması uygun görülmüştür.

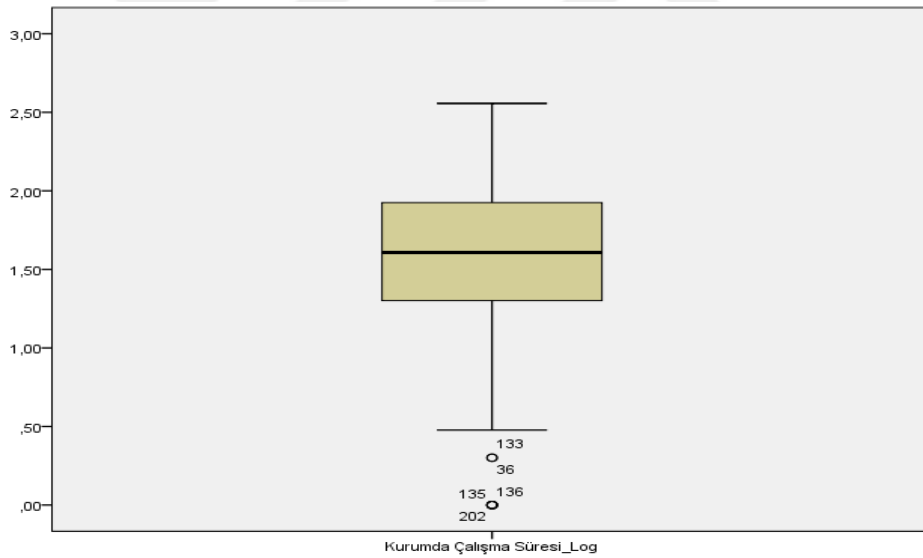
İletişime geçme miktarı değişkenine ait bölümde katılımcılardan cevabın ya günlük ya da aylık miktar olarak iki grupta verilmesi istenmiştir. Altı anketin hem günlük hem aylık için doldurulduğu görülmüştür. Tüm anketlerin veri girişi, katılımcıların neredeyse tamamının tercih etmesi ve yorumlamada daha detaylı bilgi vereceği öngörüsü sebebiyle, sadece günlük iletişim miktarı olarak yapılmıştır.

4.6.1.2 Uç Değerlerin İncelenmesi

Bu bölümde kurumda çalışma süresine, yönetici ile çalışma süresine ve likert ölçek sorularına ait yapılan uç veri düzenlemeleri şekiller ve açıklamalar ile verilmiştir.

4.6.1.2.1 Kurumda Çalışma Süresine Ait Uç Veri

Kurumda çalışma süresi değişkenine ait on iki uç değer (58, 107, 143, 154, 164, 172, 227, 228, 236, 238, 240 ve 248. anketler) ortalama değer aralığının üzerindedir. Normal dağılımın sağlanması için Akbulut'un (2010: 46-47) belirttiği gibi doğrusal olmayan transformasyon (dönüştürme) işlemleri vardır ve en sık kullanılan yöntemler, bir değişkenin karesini, kare kökünü ya da log10 dönüşümünü almaktır. Bu sebeple logaritmik dönüşüm uygulanmıştır. Sonuçlar Şekil-1'de görülmektedir.

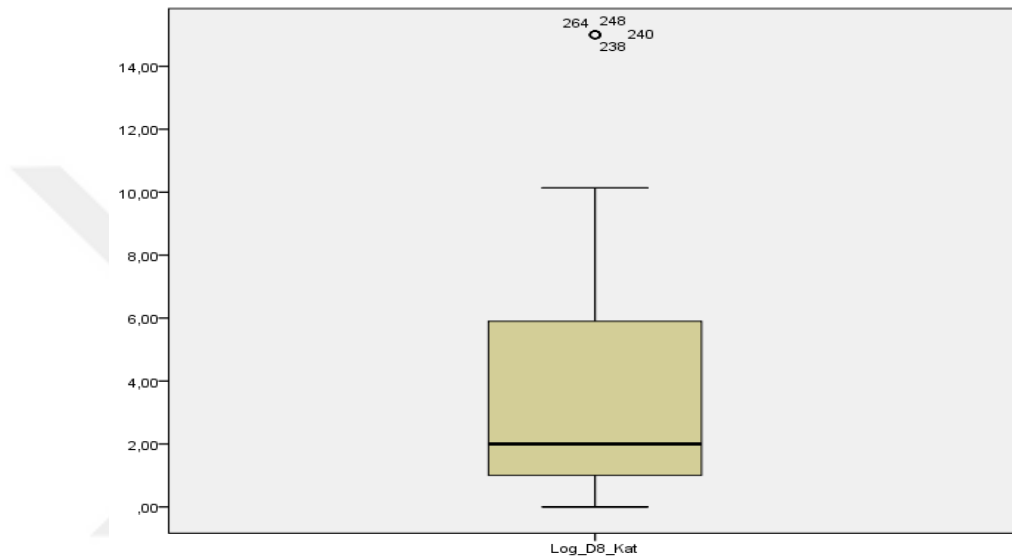


Şekil 8. Logaritmik Dönüşüm Uygulanmış Kurumda Çalışma Süresine Ait Uç Değerler

Şekil 8'e göre; logaritmik dönüşüm uygulanan kurumda çalışma süresine ait uç veri yer değiştirerek ortalama değer aralığının alt bölgesine kaymıştır ve son durumda uç veri sadece beş tanedir.

4.6.1.2.2 Yönetici ile Çalışma Süresine Ait Uç Veri

Katılımcının yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine ait on altı adet (160, 163., 168., 174., 178., 218., 222., 227, 229., 230., 234., 235., 238., 240., 248. ve 264. katılımcılara ait) uç değer bulunmaktadır. Uygulanan logaritmik dönüşüm ile elde edilen yeni değişken için uç değerler Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9. Logaritmik Dönüşüm Uygulanmış Yönetici ile Çalışma Süresine Ait Uç Değerler

Şekil 9’da görüldüğü üzere; logaritmik dönüşüm uygulanan yönetici ile çalışma süresi değişkenine ait uç veri ortalama değer aralığının üzerinde kalmış ve azalmıştır; son durumda sadece dört adet uç veri vardır.

4.6.1.2.3 Likert Ölçek Sorularına Ait Uç Veri

İletişim yeterliliği değişkenine ait üç adet uç değer (24., 92. ve 195. katılımcıya ait); liderlik değişkenine ait sekiz adet uç değer (91., 92., 113., 141., 184., 195., 222. ve 223 . katılımcıya ait); iletişim memnuniyeti değişkenine ait altı adet uç değer (57., 104., 105., 112., 113. ve 293. katılımcıya ait); bağlılık değişkenine ait on üç adet uç değer (üst uç değerler 8., 185., 205., 234. ve 235. katılımcıya ve alt uç değerler 52., 89., 92., 94., 105., 222., 273. ve 289. katılımcıya ait) bulunmaktadır.

Buna göre, likert ölçek sorularında uç veri çıkan toplam yirmi altı katılımcı analiz dışında bırakılmıştır. Örneklem sayısı 312'ye inmiştir ve analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır.

4.7 Betimsel İstatistikler

Bu bölümde demografik ve likert tipi ölçekte yer alan değişkenlere ait frekans ve yüzde miktarlarına bakılmıştır ve sonuçlar Tablo 5'te ve Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 5: Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	141	45,2
	Erkek	171	54,8
Yaş	19-25	36	11,5
	26-30	77	24,7
	31-35	64	20,5
	36-40	63	20,2
	41-45	44	14,1
	46 ve üzeri	28	9,0
Öğrenim Durumu	Lise	139	44,6
	Ön Lisans	41	13,1
	Lisans	81	26,0
	Yükseklisans/ Doktora	25	8,0
Medeni Durum	Bekar	98	31,4
	Evli	204	65,4
Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi	Var	200	64,1
	Yok	81	26,0
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	82	26,3
	Erkek	212	67,9
Çalışılan Departman	Ar-Ge	15	4,8
	Finans	6	1,9
	İnsan Kaynakları	17	5,4
	Lojistik	14	4,5
	Muhasebe	26	8,3
	Pazarlama ve Satış	32	10,3
	Üretim	170	54,5
	Yönetim	19	6,1

	Yok	75	24,0
	Kendi İşletmesi	17	5,4
Daha Önce Çalışılan Kurum Türü	Kamu	16	5,1
	Özel Sektör	200	64,1

Tablo 5’te görüleceği üzere, 312 kişilik örnekleme kadın katılımcılar 141 kişi olup örneklemin %45,2’sini; erkek katılımcılar ise 171 kişi olup örneklemin %54,8’ini oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26-40 yaş arasındadır. Toplamda %11,5’i 19-25 yaş, %24,7’si 26-30 yaş, %20,5’i 31-35 yaş, %20,2’si 36-40 yaş, %14,1’i 41-45 yaş arasında ve geri kalan %9’u ise 46 yaş ve üzerindedir. Öğrenim durumuna göre katılımcı oranı ilk olarak lise (139 katılımcı, %44,6) sonrasında da lisans grubunda (81 katılımcı, %26) yüksektir. Yüksek lisans veya doktora yapan katılımcı sayısı ise 25 kişi olup %8’lik oranla en düşük paya sahiptir. Örneklemden evli katılımcıların sayısı bekar katılımcıların yaklaşık iki katıdır; katılımcıların 98’i bekar, 204’ü evlidir. Katılımcılardan %64,1’lik çoğunluk (200 kişi), bakmakla yükümlü olduğu kişi veya kişilerin olduğunu; katılımcıların %26’sı ise bakmakla yükümlü oldukları kişi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların yöneticilerinin 212’si erkek, 82’si ise kadındır. Katılımcıların çalıştığı departmanlara bakıldığında; %54,5’lik bir oran ile büyük çoğunluğunun üretim departmanında çalıştığı gözlenmiştir. Çalışılan departmanlardan en düşük orana sahip olan ise %1,9’luk pay ile finans departmanına aittir. Katılımcıların yaklaşık dörtte biri daha önce başka bir kurumda çalıştığını belirtmiştir. Buna göre, katılımcıların %64,1’i daha önce özel sektörde; %5,1’i, kamu kurumunda, %5,4’ü daha önce kendi işletmesinde çalışmıştır.

Tablo 6: Örnekleme İlişkin Genel Bilgiler

Demografik Özellikler	Süre/Miktar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	1 Yıldan Az	46	14.7
	1 Yıl	33	10,6
	2 Yıl	42	13.5
	3 Yıl	40	12.8
	4 Yıl	33	10.6
	5-9 Yıl	62	19.9
	10-14 Yıl	31	9.9
	15-19 Yıl	11	3.5
	20 yıl ve üzeri	8	2.6
Yönetici* ile Çalışma Süresi (Yıl)	1 Yıldan Az	58	18.6
	1 Yıl	44	14.1
	2 Yıl	53	17
	3 Yıl	36	11.5
	4 Yıl	21	6.7
	5-9 Yıl	58	18.6
	10-14 Yıl	21	6.7
	15 yıl ve üzeri	11	3.5
Yönetici ile Yüzyüze İletişim Kurma Sıklığı	1 defa	39	12.5
	2 defa	19	6.1
	3 defa	36	11.5
	4 defa	30	9.6
	5-9 defa	75	24
	10-14 defa	73	23.4
	15-19 defa	29	9.3
	20 defa ve üzeri	11	3.5
Yönetici ile Telefonla İletişim Kurma Sıklığı	0	106	34
	1 defa	41	13.1
	2 defa	40	12.8
	3 defa	27	8.7
	4 defa	21	6.7
	5 defa	25	8
	6-9 defa	25	8
	10 defa ve üzeri	27	8.7

Yönetici ile İnternetle İletişim Kurma Sıklığı	0	159	51
	1 defa	40	12.8
	2 defa	18	5.8
	3 defa	25	8
	4 defa	18	5.8
	5 defa	14	4.5
	6 defa	6	1.9
	7 defa ve üzeri	32	10.3

*Bu tabloda “yönetici” olarak belirtilen, katılımcının örgüt şemasına göre bağlı olduğu ilk yöneticisidir.

Tablo 6’ya göre, katılımcıların yaklaşık %20’si 5-9 yıldır bulundukları kurumda çalışmaktadır. 10-14 yıl arası bu kurumda çalışanlar en küçük grubu (yaklaşık %10) oluşturmuştur. Şimdiki yöneticisi ile çalışma süresine dair veriye göre 1 yıldan daha az zamandır yöneticisiyle birlikte çalışanlar ile 5-9 yıldır birlikte çalışanlar eşit sayıdadır ve örneklem içerisinde toplam %18,6’lık orana sahiptir. Yöneticisi ile gün içerisinde yüz yüze görüşmeyen hiçbir katılımcı yoktur ve yüz yüze görüşme miktarları incelendiğinde; sadece 1 kez görüştüğünü belirten katılımcılar örneklemin %12,5’sini oluşturmaktadır. En çok yüzyüze görüşme oranına sahip olanlar ise şöyledir: 5-9 kez görüştüğünü belirten katılımcılar örneklemin %24’ünü; 10-14 kez görüşenler ise %23,4’ünü oluşturmaktadır. Telefonla görüşme yüz yüze görüşmeye göre daha az tercih edilmektedir. Şöyle ki; yöneticisi ile bir günde telefon ile görüşme miktarı için katılımcılardan 106’sı (örneklemin %34’ü) sıfır olduğunu-hiç görüşmediğini belirtmiştir. Katılımcılardan 82 kişi yöneticisiyle 1-2 kez telefonla görüşmektedir. Katılımcıların yöneticisi ile bir günde internet yolu ile görüşme miktarı incelendiğinde, diğer iki yöntemle göre günlük olarak en az kullanılan yöntem internettir. 159 kişi (%51) bir gün içerisinde hiç bu yolu kullanmadığını; 40 kişi ise 1 kez internet yolu ile iletişime geçtiklerini belirtmiştir. Sadece örneklemin %1,6’lık kısmı günde 7 kez bu yolla iletişime geçtiklerini ifade etmiştir.

5. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin testi için kullanılan doğrusallık ve normallik testi, güvenilirlik, korelasyon testleri, varyans-ANOVA testleri, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri, çoklu doğrusal bağlantı analizi yapılacaktır.

5.1 Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Açıklayıcı faktör analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktörleri belirlemektir. Daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup, ölçekteki gözlenen değişkenlerden hareketle, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır (Byrne, 1998). Bu bölümde iletişim yeterliliği, liderlik ve kurumsal bağlılık ölçeklerine SPSS 21.0 paket programıyla, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şöyle ki; araştırmada, liderlik ölçeği yabancı alanyazındaki bir ölçekten alındığı için; kurumsal bağlılık ölçeği yabancı alanyazından alınıp ulusal alanyazında halen geliştirilmeye çalışılan ölçekten alındığı için ve iletişim yeterliliği ölçeği de bu araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilmeye çalışıldığı için bu üç değişkenin çok sayıda maddeden oluşan ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi uygulanarak faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Büyük örneklem ile yapılan analiz, modeli daha anlaşılır hale getirmektedir. Analizde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde KMO değeri 0 ile 1 arasında olabilir. KMO ve Barlett Küresellik Testi'nin değerlerine göre ifadelerin yeterli derecede korelasyona sahip olup olmadığı görülmektedir. Field'e (2009) göre faktör analizi yapabilmek için en az 300 katılımcı gereklidir ve KMO değeri 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkilerin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir. Hutcheson ve Sofroniou'a (1999) göre, KMO değeri 0.5 ile 0.7 arasında ise normal, 0.7 ile 0.8 arasında iyi, 0.8 ile 0.9 arasında çok iyi, 0.9'dan yüksek ise mükemmeldir. Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık değerinin ise 0,5'ten düşük olması gereklidir. Araştırmada faktör analizi sonuçları bu bilgilere göre yorumlanmıştır.

KMO ve Barlett testi sonucu anlamlı olması, verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Component matrix tablosunda her bir sütun bir faktörü, her sıra ise o sıradaki maddenin ilgili faktör altındaki yükünü göstermektedir. Farklı faktörler altında birbirlerine çok yakın faktör yükleri taşıyan maddeler ölçekten çıkartılmalıdır. Bir maddenin birden fazla faktör yüküne sahip olduğu durumda yani karmaşık madde olduğu durumda, o maddenin sırasındaki en yüksek faktör yüküne bakılır ve aradaki farka göre (karmaşık madde sınırına göre) karar verilir. Ayrıca, bir maddenin bir faktör altında değerlendirilebilmesi için farklı kaynaklar farklı değer kriteri (asgari faktör yükü) belirtmektedir. Kimi araştırmacılar asgari faktör yükünü .50 olarak kabul etmektedir; karmaşık madde sınırını ise .25'e kadar çıkartmaktadır (Akbulut: 2010, 94-96). Araştırmada açıklayıcı faktör analizinde bu işlem basamakları ve kriterler kullanılmıştır.

Sorunlu maddelerin temizlenmesinin ardından analiz sonucunda kalan maddelerin daha iyi yorumlanması için kolaylık sağlayan döndürme (rotasyon) işlemi yapılır. Faktörlerin birbiriyle ilişkili olmadığı varsayılan durumlarda orthogonal yaklaşımlardan yararlanılır. Bu yaklaşımlardan biri Varimax döndürme yöntemidir. Varimax en çok kullanılan ve yorumlamasının diğer yöntemlere göre daha kolay olduğu yöntemdir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizinin de yapılacağı durumlarda, AMOS/LİSREL'deki Extraction sekmesinde, örneklem büyüklüğünden kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek sorunlarla baş etmede daha etkin olan Maximum Likelihood (ML) seçilmesi önerilmektedir (Akbulut, 2010: 99, 102-103). Çalışmada Varimax ve ML yöntemleri kullanılmıştır.

5.1.1 İletişim Yeterliliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İletişim yeterliliği ölçeği için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz için varimax döndürme yöntemi ve maksimum benzerlik yöntemi kullanılmıştır. KMO değeri ,956 ve Barlett Küresellik Testi değeri ,000'dır; bu sonuçlar ifadelerin arasında analize uygun miktarda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucunda, asgari faktör yükü ve karmaşık madde sınırı kriterlerini sağlamayan maddelerin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir ve analiz yeniden yapılmıştır. Buna göre, KMO değeri ,959; Barlett Küresellik Testi değeri ,000, açıklanan toplam varyans 55,330'dur. İletişim yeterliliğine ait maddelerin faktör yükü değerleri Tablo 7'de sunulmuştur. Ayrıca; İletişim Yeterliliği Ölçeğine ait verinin dağılımına ilişkin bilgiler (n, %, standart sapma ve likert ölçeğindeki ifadelerle ilişkin bilgiler) çalışmanın son bölümünde EK3'te tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 7: İletişim Yeterliliği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör
İY2 - Konuşan kişiyi dikkatle dinler.	0.799
İY3 - Genellikle doğru yerde doğru sözü söyler.	0.751
İY4 - İletişim kurarken beden dilini etkili biçimde kullanır.	0.631
İY6 - Çalışanlarla konuşmak için zaman ayırır.	0.825
İY7 - Kullandığı kelimeler ve hitap tarzı düzgündür.	0.759
İY 16 - Konuşurken genellikle sakindir.	0.638
İY 18 - İş ile ilgili olarak çalışanlarına verdiği yazılı bilgiler aydınlatıcıdır.	0.679
İY 20 - Çalışanları amaç ve son durum hakkında düzenli aralıklarla bilgi sahibi yapar.	0.692

Tablo 7'de görüldüğü gibi, analiz sonucunda maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbah Alfa değeri ,956'dır; Alfa değeri 80 ile 1.00 arasında olduğu için ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu durum aşağıda Tablo 8'deki ifadelerle göre güvenilirlik değerlerinde de görülmektedir.

Tablo 8: İletişim Yeterliliği Ölçeği İfadeleri için Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İletişim Yeterliliği Ölçeği	0.956	
İY2 - Konuşan kişiyi dikkatle dinler; hatta o sırada başka bir şeyle ilgilenmez.		0.953
İY3 - Genellikle doğru yerde doğru sözü söyler.		0.953
İY4 - İletişim kurarken beden dilini etkili biçimde kullanır.		0.953
İY6 - Çalışanlarla konuşmak için zaman ayırır.		0.952
İY7 - Kullandığı kelimeler ve hitap tarzı düzgündür.		0.953
İY16 - Konuşurken genellikle sakindir.		0.953
İY18 - İş ile ilgili olarak çalışanlarına verdiği yazılı bilgiler aydınlatıcıdır.		0.953
İY20- Çalışanları amaç ve son durum hakkında düzenli aralıklarla bilgi sahibi yapar.		0.954

Tablo 8’de görüldüğü gibi, çıkarıldığında güvenilirliğin yükseleceği bir ifade bulunmamaktadır.

5.1.2 Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Algılanan liderlik türünün ölçümü için kullanılan liderlik ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Varimax döndürme yöntemi ve maksimum benzerlik yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda KMO ,964 ve Barlett Küresellik ,000’tür. Bu değerler maddelerin arasında analize uygun miktarda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonucunda, çok düşük faktör yüküne sahip olan ve birden fazla faktöre yaklaşık aynı değerlerde yüklenen maddeler çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Bu analiz sonucunda ulaşılan KMO değeri ,961 ve Barlett Küresellik Testi değeri ,000’dır. Algılanan liderlik ölçeğine ait maddelerin faktör yükü değerleri Tablo 9’da verilmiştir. Ayrıca; Liderlik Ölçeğine ait verinin dağılımına ilişkin bilgiler (n ,%, standart sapma ve likert ölçeğindeki ifadelere ilişkin bilgiler) çalışmanın son bölümünde

EK4’te tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 9: Algılanan Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler	
	1	2
L22 - Çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	0.726	
L23 - Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmez.		0.699
L29 - İşler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.		0.712
L31 - Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman ayırır.	0.796	
L33 - Mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.		0.821
L36 - Saygımızı kazanacak tarzda hareket eder.	0.83	
L38 - Kararların etik (ahlaki) sonuçlarını göz önüne alır.	0.711	
L41- Her birimizi, başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan birer birey olarak dikkate alır.	0.843	
L42 - Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamızı sağlar.	0.839	
L43 - Güçlü yönlerimizi geliştirmemiz için yardım eder.	0.823	

Tablo 9’a göre, algılanan liderlik ölçeğine ait ifadeler iki faktöre yüklenmiştir: Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik. Dönüşümsel liderlik ifadelerinin yüklendiği birinci faktörün açıkladığı varyans 55,068 ve etkileşimsel liderlik ifadelerinin yüklendiği ikinci faktörün açıkladığı varyans 8,590 olup, açıklanan toplam varyans 63,658’dir. Ölçeğin güvenilirliğine bakıldığında; etkileşimci liderlik boyutunda güvenilirlik ,610 yani oldukça güvenilir; dönüşümcü liderlik boyutunda güvenilirlik ,967 yani yüksek derecede güvenilirdir. İfadelerin güvenilirliğine de bakıldığında; çıkarıldığında güvenilirliğin yükseleceği bir ifade bulunmamaktadır.

5.1.3 Kurumsal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Kurumsal bağlılık ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz için varimax döndürme yöntemi ve maksimum benzerlik yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda

KMO ,891 ve Barlett Küresellik Testi ,000'dir; bu değerler ölçek maddeleri arasında analize uygun miktarda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucunda, çok düşük faktör yüküne sahip olan ve birden fazla faktöre yaklaşık aynı değerlerde yüklenen ifadeler çıkarılmıştır ve analiz kalan maddeler üzerinden tekrarlanmıştır. Bu analiz sonucunda ulaşılan KMO değeri ,728 ve Barlett Küresellik Testi değeri ,000'dir.

Algılanan kurumsal bağlılık ölçeğine ait maddelerin faktör yükü değerleri Tablo 10'da verilmiştir. Bununla beraber, Kurumsal Bağlılık Ölçeğine ait verinin dağılımına ilişkin bilgiler (n ,%, standart sapma ve likert ölçeğindeki ifadelerle ilişkin bilgiler) tablo halinde çalışmanın son bölümünde EK5'te gösterilmiştir.

Tablo 10: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler	
	1	2
B1-Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.		0.544
B2 -İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0.794	
B4 -Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	0.661	
B5 -Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0.573	
B8 - Bu kuruluşu kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.		0.762
B12- Bu iş yerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	0.604	
B14 -Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.		0.64
B24 - Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.		0.531

Tablo 10'da görüldüğü üzere, faktör analizi sonucunda ifadeler iki faktörde toplanmıştır; bu boyutlar duygusal-normatif bağlılık ile devam bağlılığıdır. Meyer ve Allen'in (1997) belirttiği üç boyuttan (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam

bağlılığı) farklı olarak, duygusal-normatif bağlılık ile devam bağlılığı olarak iki boyutlu yapı görülmektedir. Alanyazında kurumsal bağlılık ölçümlerinde zaten sıklıkla görülen, örgütsel bağlılık boyutlandırmasının araştırmacılara göre (örneğin; Başol ve Yalçın, 2009; Wasti, 2000) çeşitlilik göstermesidir.

Devam bağlılığı ifadelerinin yüklendiği birinci faktörün açıkladığı varyans 33,262 ve duygusal-normatif bağlılık ifadelerinin yüklendiği ikinci faktörün açıkladığı varyans 24,427 olup, açıklanan toplam varyans ise 57,689'dur.

Ölçeğin güvenilirliğine bakıldığında; duygusal-normatif bağlılık boyutunda güvenilirlik ,715; devam bağlılığı boyutunda güvenilirlik ,759'dur yani güvenilirlik oldukça yüksektir. Aşağıda Tablo 11'de ifadelerin güvenilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo 11: Duygusal-Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Madde Çıkarıldığında C.A.
Duygusal-Normatif Bağlılık	,715	
DN1 - Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum		0.7
DN8 - Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum		0.586
DN14 - Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum		0.628
DN24 - Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum		0.69
Devam Bağlılığı	,759	
DEV2 - İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.		0.664
DEV4 - Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem hem isteklilik hem de gerekliliktir.		0.71
DEV5 - Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.		0.73
DEV12 - Bu iş yerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.		0.703

Tablo 11'de görüldüğü gibi; çıkarıldığında güvenilirliğin yükseleceği bir ifade bulunmamaktadır.

5.1.4 İletişim Memnuniyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma anket formunda sekiz ifadeden oluşan İletişim Memnuniyeti Ölçeği'nin güvenilirlik değeri .937'dir, yüksek derece güvenilirliğe sahiptir. Memnuniyet ölçeğinde, çıkarıldığında güvenilirliğin yükseleceği bir ifade bulunmamaktadır.

5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmaktadır (Sümer, 2000). Bu bölümde, açıklayıcı faktör analizleri ile daha az faktör altında birleştirilmiş çalışma ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi yapılacak ve yorumlanacaktır. AMOS 21.0 programı aracılığıyla, öngörülen modelin faktör yapılarına uygunluğu test edilecektir.

Değişkenler arası ilişkilerin araştırılmasından önce bu değişkenlerden oluşan ölçme model(ler)ini test etmek gereklidir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çalışmalarında modele ilişkin son değerlendirmeyi yapabilmek için Uyum İyiliği İndekslerine/İstatistiklerine bakmak gereklidir. Bu sayede, modelin veri tarafından kabul edilebilir düzeyde destenip desteklenmediği yargısına ulaşmak mümkün olur. Yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistikleri şunlardır: χ^2 (Ki-Kare Uyum Testi) χ^2/df , Goodness of Fit Index=İyilik Uyum İndeksi (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index=Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Comparative Fit Index=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Root Mean Square Error of Approximation=Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (RMSEA), Root Mean Square Residual=Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Alanyazında, bu uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına ilişkin bir uzlaşma yoktur (Şimşek, 2007: 12-14).

Uyum iyiliği değer aralıkları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Uyum İyiliği Değerleri

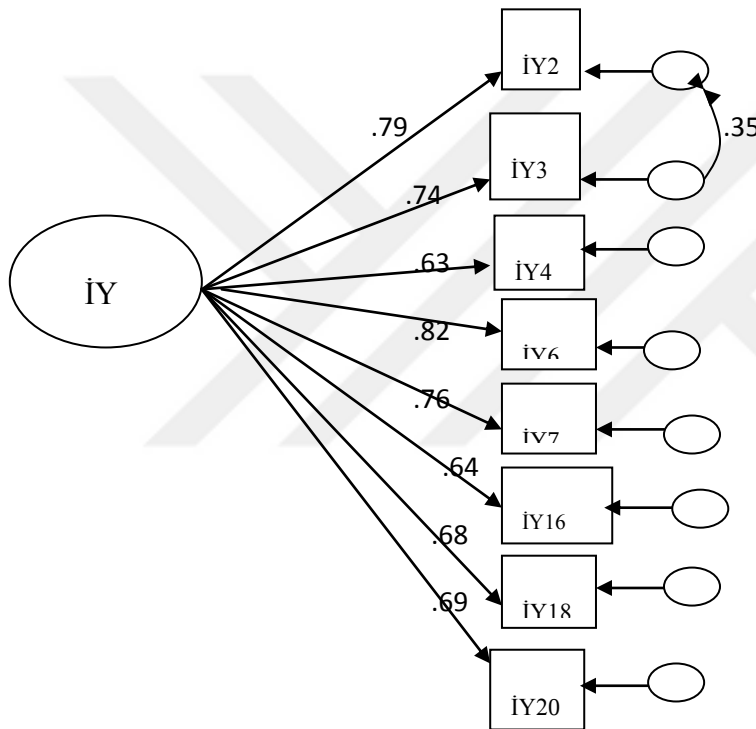
Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/d < 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
S-RMR	$0 \leq S-RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq S-RMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

* Schermelleh-Engel, Moosbrugger, Müller, 2003; Şimşek, 2007'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmada, hesaplanan uyum iyiliği indekslerinden χ^2 , χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, değerleri tablolastırılmıştır. Genel uyumun testi için kullanılan χ^2 ve χ^2/df ; karşılaştırmalı uyum testi için kullanılan CFI ve RMSEA; mutlak uyum testi için kullanılan GFI istatistikleri kurulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde tercih edilmiştir. Sonraki bölümlerde model çizimlerinde verilen  şekli “e” yani hata terimini göstermektedir.

5.2.1 İletişim Yeterliliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde tek boyutlu olduğu belirlenen iletişim yeterliliği ölçeğine doğrulayıcı faktör analizinde e1-e2 arasında kovaryans kurularak (.35) iyileştirme yapılmıştır; sonuçlar Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil 10. İletişim Yeterliliği Ölçeği DFA Modeli

Faktör analizlerinin yapılması ile veri setinin önceki yapıyı doğrulayıp doğrulamadığına karar vermek amacıyla, Tablo 13’te özetlenen, dört analizden çıkan sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 13: İletişim Yeterliliği Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Kontrol Değerleri	χ^2	χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI
Ölçülen Değerler	399,836	2,984	,000	,080	,952	,879

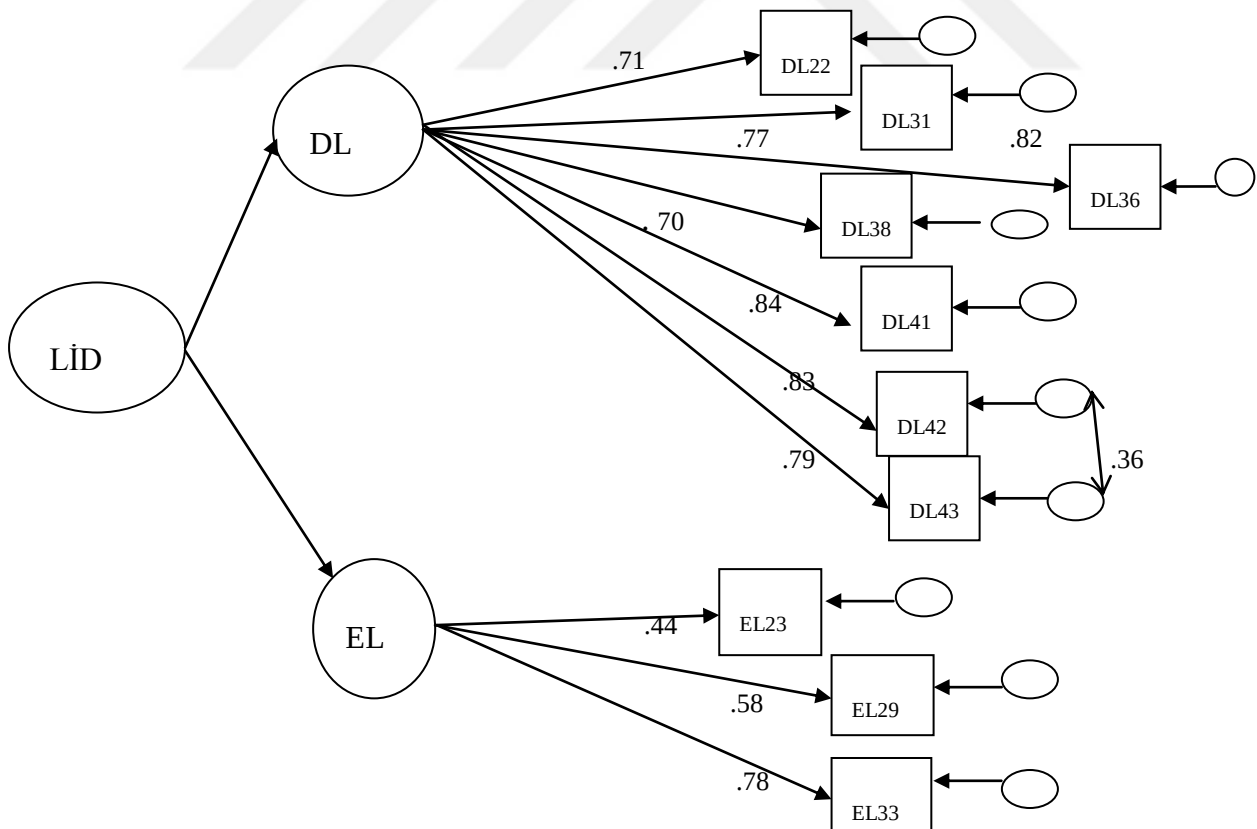
Tablo 13’teki sonuçlara göre araştırmanın İletişim Yeterliliği Ölçeği; Tablo 12’deki

uyum değer aralıklarına göre kabul edilebilir uyum göstermektedir. Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi doğrultusunda yapılan değişiklikler analize uygundur.

5.2.2 Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AMOS programında faktör analizleri yorumlanırken; problemli maddelerin tek tek çıkartılması ve her defasında madde faktör yükleri ile model uyum değerlerinin yeniden incelenmesi gereklidir. Bunun yanı sıra, bir faktörün en az üç maddeden oluşabildiği de dikkate alınmalıdır (Norman ve Streiner'dan aktaran Meydan ve Şeşen, 2015: 83).

Bu doğrultuda, açıklayıcı faktör analizinde iki boyutlu olduğu (Etkileşimci Liderlik=EL; Dönüşümcü Liderlik= DL) belirlenen liderlik ölçeğinin yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre sonuçları incelenmiştir. Uyum değerlerinin iyileştirilmesi amacıyla e6 -7 kovaryans matrisi eşleştirilmiştir. Nihai model Şekil 11'de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 14'te verilmiştir.



Şekil 11. Algılanan Liderlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Modeli

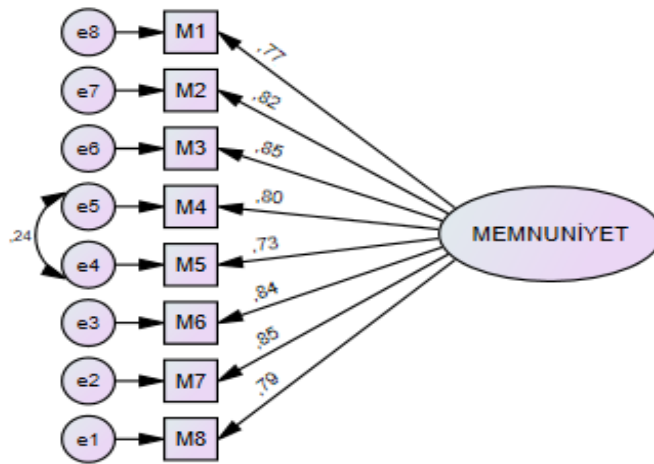
Tablo 14: Algılanan Liderlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

Kontrol Değerleri	χ^2	χ^2/df	P	RMSEA	CFI	GFI
Ölçülen Değerler	428,694	2,330	,000	,068	,951	,884

Tablo 14’te verilen sonuçlar modelin kabul edilebilir uyum sağladığını göstermektedir. Etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderliğe ait model değerleri kabul edilebilir uyum göstermektedir; dolayısıyla açıklayıcı faktör doğrultusunda yapılan değişiklikler analiz için doğrulanmıştır.

5.2.3 İletişim Memnuniyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

İletişim Memnuniyeti ölçeğine doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. İlk model sonuçları kabul edilebilir uyum değerleri göstermiştir. e4-e5 kovaryans matrisleri eşleştirildiğinde ise model iyi uyum değerlerine ulaşmıştır. Buna göre, nihai model Şekil 12’de, uyum iyiliği değerleri Tablo 15’te verilmiştir.

**Şekil 12.** İletişim Memnuniyeti Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Modeli

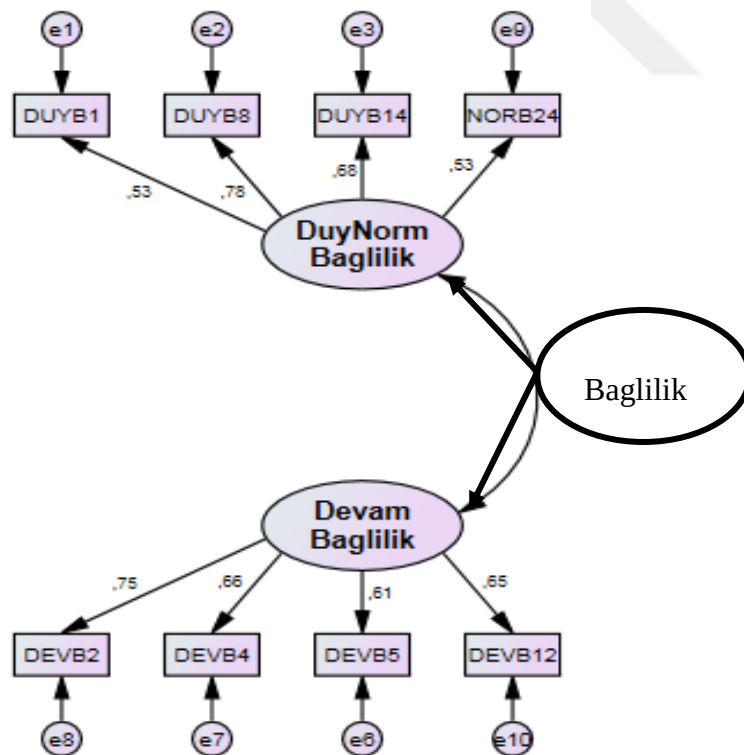
Tablo 15: İletişim Memnuniyeti Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

Kontrol Değerleri	χ^2	χ^2/df	p	GFI	CFI	RMSEA
Ölçülen Değerler	59,929	3,154	,000	,954	,978	,079

Buna göre; açıklayıcı faktör doğrultusunda yapılan değişiklikler analiz için doğrulanmıştır; model iyi uyum göstermektedir.

5.2.4 Kurumsal Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde iki boyutlu (Duygusal Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılığı) olduğu belirlenen kurumsal bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 13'te gösterilmiştir. Kurumsal bağlılık ölçeğine ait model değerleri de Tablo 16'da verilmiştir.

**Şekil 13.** Kurumsal Bağlılık Ölçeği DFA Modeli

Tablo 16: Kurumsal Bağlılık Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Kontrol Değerleri	χ^2	χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI
Ölçülen Değerler	48,604	2,558	,000	,071	,949	,963

Tablo 16'ya göre; model iyi uyum göstermektedir. Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizinde yapılan değişiklikler analiz için doğrulanmıştır.

5.3 Doğrusallık ve Normallik Analizi

Değişkenlerin normal dağılması parametrik analizler yapabilmek için önkoşuldur. Normalliği çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ile test etmek mümkündür. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre çarpıklık ve basıklık katsayısı normal aralıkta olan değişkenlerin doğrusal olması beklenmektedir. Bir değişkenin normal dağılım göstermesi için çarpıklık katsayısı -3 ile +3 değerleri arasında, basıklık katsayısı +1.96 ile -1.96 arasında yer almalıdır. Kategorik değişkenlerde veri bir veya birkaç değerde gruplaşacağı için bu tip veri doğrusallık analizine uygun değildir.

Sürekli verinin tamamı normal dağılım gösterdiği için çalışmada doğrusallık analizi liderlik, iletişim yeterliliği, iletişim memnuniyeti, bağlılık değişkenleri arasında yapılmıştır. Çalışmada; yaş, kurumda çalışma süresi, yöneticisi ile çalışma süresi demografik değişkenlerinde analiz yapılmıştır. Çalışma süresi değişkenleri ay olarak ölçülmüştür. Çalışmadaki değişkenlerin dağılım analizi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Normal Dağılım Tablosu

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Normallik
Yaş	34,520	7,934	,529	-,225	Dağılıyor
Kurumda Çalışma Süresi	61,300	60,732	1,801	3,630	Dağılmıyor
Kurumda Çal.Süre.Log.	1,565	,489	-,656	,577	Dağılıyor
Yönetici ile Çalışma Süresi	49,572	53,642	2,113	4,995	Dağılmıyor
Yönetici ile Çal.Süre.Log.	1,454	,502	-,503	,197	Dağılıyor
Yüzyüze	7,160	5,133	,798	-,171	Dağılıyor
Telefon	2,770	3,105	1,094	,168	Dağılıyor
İnternet	1,777	2,395	1,134	-,106	Dağılıyor
İletişim Yeterliliği	3,600	,905	-,456	-,383	Dağılıyor
Liderlik	3,480	,875	-,515	-,265	Dağılıyor
Dönüşümcü Liderlik	3,501	1,008	-,622	-,177	Dağılıyor
Etkileşimci Liderlik	3,356	,928	-,154	-,287	Dağılıyor
İletişim Memnuniyeti	3,600	,975	-,450	-,368	Dağılıyor
Kurumsal Bağlılık	3,328	,756	,062	-,336	Dağılıyor
DuyNorm Bağlılık	3,322	,982	-,395	-,308	Dağılıyor
Devam Bağlılığı	3,334	,909	-,106	-,303	Dağılıyor

Tablo 17'ye göre; kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi değişkenleri normal dağılmamaktadır; sağa çarpıklığın giderilmesi için bu değişkenlere logaritmik dönüşüm uygulanıp değişkenler normalleştirilmiştir. Bu değişkenlerin ölçüleceği analizler bahsedilen dönüşüm sonrası oluşturulan yeni değişkenler üzerinden yapılacaktır.

Likert tipi sorulara ait betimsel istatistikler de incelenmiştir. Çalışmada 1 (Hiç Katılmıyorum), 3 (Orta Derecede Katılıyorum) ve 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında derecelendirilen ölçek ile iletişim yeterliliği, algılanan liderlik, iletişim memnuniyet, kurumsal bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Tablo 18'de likert seçeneklerine ait betimsel istatistikler verilmiştir. Burada; ana değişkenler ve bu

değişkenlere ait alt boyutlar aritmetik ortalamaya göre yorumlandığında; değerlerin 3 ve üzerinde olması (orta derece katılıyorum ve çok katılıyorum), katılımcıların bu değişkenlere ve alt boyutlarına ait cevaplarının/algılarının olumlu yönde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18: Likert Tipi Sorulara Ait Betimsel İstatistikler

	f	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
İletişim Yeterliliği	312	3.6006	0.90509	0.819
Algılanan Liderlik	312	3.4806	0.87595	0.808
Dönüşümsel Liderlik	312	3.5012	1.00861	1.017
Etkileşimsel Liderlik	312	3.3568	0.92838	0.862
İletişim Memnuniyeti	312	3.6006	0.97567	0.952
Kurumsal Bağlılık	312	3.3285	0.75637	0.572
DuyNorm Bağlılık	312	3.3229	0.982	0.964
Devam Bağlılığı	312	3.3341	0.90923	0.827

Bahsedilen durumun detayları için; İletişim Yeterliliği Ölçeğine ait verinin dağılımına ilişkin bilgiler (n-sayı ,%-yüzde, standart sapma ve likert ölçeğindeki ifadelerle ilişkin bilgiler) çalışmanın son bölümünde EK3'te; Liderlik Ölçeğine ait veri dağılımına ilişkin bilgiler EK4'te; İletişim Memnuniyeti Ölçeğine ilişkin bilgiler EK5'te; Kurumsal Bağlılık Ölçeğine ait bilgiler ise EK6'da tablo halinde gösterilmiştir.

5.4 Likert Ölçekle Ölçülen Değişkenler ile Sürekli Demografik Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren bir ön analizdir. Bu ilişki tesadüfi de olabilir ve korelasyon sonucuna göre sebep-sonuç çıkarımı yapılamaz.

Çalışmada likert ölçekle ölçülen değişkenler (iletişim yeterliliği, algılanan liderlik türleri, iletişim memnuniyeti ve kurumsal bağlılık türleri) ile sürekli demografik

değişkenler (örneğin, kurulan yüzyüze iletişim miktarı) arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; kurumda çalışma süresi ile iletişim yeterliliği, algılanan liderlik türleri, iletişim memnuniyeti ve kurumsal bağlılık türleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Korelasyon analizi sonucunda arasında anlamlı ilişki olan değişkenlerin tablosuna aşağıda yer verilmiştir.

Yüzyüze iletişim miktarı ile etkileşimsel liderlik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi sonuçları Tablo 19'dadır.

Tablo 19: Yüzyüze İletişim Miktarı * Etkileşimsel Liderlik

		Yüzyüze İletişim Miktarı	Etkileşimsel Liderlik
Yüzyüze İletişim Miktarı	Pearson Correlation	1	
	Sig.		
	N	312	
Etkileşimsel Liderlik	Pearson Correlation	-.115*	1
	Sig.	0.041	
	N	312	312

* İlişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü)

0,05 anlamlılık düzeyinde p değeri .041'dir; dolayısıyla ilişki anlamlıdır. İlişki negatif yönlüdür. Buna göre, çalışanların liderleriyle yüzyüze iletişim miktarı arttıkça etkileşimsel liderlik algısı azalmaktadır.

Yüzyüze iletişim miktarı ile iletişim yeterliliği, dönüşümsel liderlik, iletişim memnuniyeti ve kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Telefonla iletişim miktarı ile dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve duygusal-normatif (duynorm) bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Telefonda İletişim Miktarı * Dönüşümsel Liderlik * Etkileşimsel Liderlik * DuyNorm Bağlılık

		Telefonla İletişim Miktarı	Dönüşümsel Liderlik Ort.	Etkileşimsel Liderlik Ort.	DuyNorm Bağlılık Ort.
Telefonla İletişim Miktarı	Pearson Correlation	1			
	Sig.				
	N	312			
Dönüşümsel Liderlik Ort.	Pearson Correlation	.118*	1		
	Sig.	0.038			
	N	312	312		
Etkileşimsel Liderlik Ort.	Pearson Correlation	-.200**	.188**	1	
	Sig.	0	0.001		
	N	312	312	312	
DuyNorm Bağlılık Ort.	Pearson Correlation	.288**	.310**	-.168**	1
	Sig.	0	0	0.003	
	N	312	312	312	312

* İlişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

** İlişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Tablo 20’ye göre; anlamlılık değerleri 0,05’ten küçüktür ve telefonla iletişim miktarı söz konusu likert ölçeğine ait değişkenler ile ilişkilidir. Telefonla iletişim miktarı; dönüşümsel liderlik ile 0,05 düzeyinde pozitif yönlü; etkileşimsel liderlik ile 0,01

düzeyinde negatif yönlü ve duynorm bağıllık ile 0,01 düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Buna göre; çalışanların yöneticiyle telefonda iletişim miktarı arttıkça dönüşümcü liderlik algısı yükselmekte; etkileşimci liderlik algısı düşmektedir. Çalışanların kurumlarına yönelik hissettiği duygusal-normatif bağıllık da artmaktadır.

Telefonda iletişim miktarı ile iletişim yeterliliği, iletişim memnuniyeti, devam bağıllığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yönetici ile çalışan arasında internet aracılığıyla kurulan iletişimin miktarı ile iletişim yeterliliği, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, iletişim memnuniyeti, duynorm bağıllık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: İnternetle İletişim Miktarı * Likert Ölçek Değişkenleri

		İnternetle İletişim Miktarı	İletişim Yeterliliği	Dönüşüm. Liderlik	Etkileşim. Liderlik	İletişim Memn.	DuyNorm Bağıllık
İnternetle İlet. Mik.	Pearson Correlation	1					
	Sig.						
	N	312					
İlet. Yeter.	Pearson Correlation	.140*	1				
	Sig.	0.013					
	N	312	312				
Dönüş. Liderlik	Pearson Correlation	.166**	.898**	1			
	Sig.	0.003	0				
	N	312	312	312			
Etkileş. Liderlik	Pearson Correlation	-.171**	.194**	.188**	1		
	Sig.	0.003	0.001	0.001			
	N	312	312	312	312		
İlet. Memn.	Pearson Correlation	.160**	.843**	.840**	.131*	1	
	Sig.	0.005	0	0	0.021		
	N	312	312	312	312	312	
DuyNor Bağ.	Pearson Correlation	.270**	.247**	.310**	-.168**	.280**	1
	Sig.	0	0	0	0.003	0	
	N	312	312	312	312	312	312

* İlişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

** İlişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Tablo 21'e göre, anlamlılık değerleri 0,05'ten küçüktür; internet yoluyla iletişim miktarı ile söz konusu likert ölçeğe ait değişkenler arasındaki ilişkili anlamlıdır. Yönetici ile çalışan arasında internet yoluyla kurulan iletişimin miktarı; iletişim yeterliliği ile 0,05 düzeyinde pozitif yönlü, dönüşümsel liderlik ile 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, etkileşimsel liderlik ile 0,01 düzeyinde negatif yönlü, iletişim memnuniyeti ile 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, duynorm bağlılık ile 0,01 düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

5.5 Likert Ölçekle Ölçülen Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Çalışmada iletişim yeterliliği, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, iletişim memnuniyeti, duynorm bağlılık, devam bağlılığı arasındaki ilişkinin varlığını ölçmek amacıyla iki yönlü korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22'ye göre; etkileşimsel liderlik ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmamaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olan değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki iletişim yeterliliği ve dönüşümsel liderlik arasındadır. En düşük ilişki ise etkileşimsel liderlik ile duynorm bağlılık arasındadır. Bununla beraber, sonuçlara göre değişkenler arasındaki tek negatif yönlü ilişki de bu iki değişken arasındadır.

Tablo 22: Likert Ölçekle Ölçülen Değişkenlere Ait Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi

		İletişim Yeterliliği Ort.	Dönüşüm. Liderlik Ort.	Etkileşim. Liderlik Ort.	İletişim Memnuni. Ort.	DuyNorm Bağlılık Ort.	Devam Bağlılığı Ort.
İletişim Yeterliliği Ort.	Pearson Correlation	1					
	Sig.				.		
	N	312					
Dönüşüm. Liderlik Ort.	Pearson Correlation	.898**	1	.			
	Sig.	0					
	N	312	312				
Etkileşim. Liderlik Ort.	Pearson Correlation	.194**	.188**	1			
	Sig.	0.001	0.001				
	N	312	312	312			
İletişim Memnuni. Ort.	Pearson Correlation	.843**	.840**	.131*	1		
	Sig.	0	0	0.021			
	N	312	312	312	312		
DuyNorm Bağlılık Ort.	Pearson Correlation	.247**	.310**	-.168**	.280**	1	
	Sig.	0	0	0.003	0		
	N	312	312	312	312	312	
Devam Bağlılığı Ort.	Pearson Correlation	.489**	.435**	0.052	.500**	.279**	1
	Sig.	0	0	0.364	0	0	
	N	312	312	312	312	312	312

* İlişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.
(2yönlü).

** İlişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.
(2 yönlü).

5.6 Varyans Analizleri (ANOVA)

Araştırmada varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır. Demografik bilgilerin likert ölçeğiyle ölçülen değişkenlere etkisini ölçmek amacıyla varyans analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin birbiriyle etkileşimini de göz önünde bulundurabilmek amacıyla iki yönlü varyans analizi tercih edilmiştir.

Bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin olduğu iki yönlü ANOVA analizlerinde, anlamlı sonuç çıktığında yapılacak çoklu karşılaştırma testlerinin türüne karar vermek için Levene Testi kullanılmaktadır (Field, 2009). Eşleş varyans koşulunun sağlandığı yani p değerlerinin .05'in üstünde olduğu durumlarda Scheffe testi, diğer durumlarda Games Howell Testi kullanılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu bölümde sadece anlamlı farklılaşmanın olduğu sonuçlara detaylı biçimde yer verilmiştir.

Aşağıda Tablo 23'te sunulduğu gibi; algılanan dönüşümsel liderlik çalışan cinsiyetine göre değişmektedir. Cinsiyetin alt boyutlarına göre algılanan dönüşümsel liderlik ortalamaları arasında fark vardır. Cinsiyetin dönüşümsel liderlik algısındaki değişime etkisi % 2,5'tir. Yöneticinin cinsiyeti ve çalışan cinsiyeti ile yönetici cinsiyeti değişkenlerinin ise algılanan dönüşümsel liderliğe anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 23: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İki Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kısmi Kareli Eta	Sig.	Hipotez Sonucu
Dönüşümsel Liderlik	Departman	0.036	0.2	Reddedildi
	Sektör	0.003	0.84	Reddedildi
	Departman * Sektör	0.062	0.61	Reddedildi
	Cinsiyet	0.025	0.01	Kabul Edildi
	Yönetici Cinsiyeti	0	0.88	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0.001	0.66	Reddedildi
	Kurumda Çalışma Süresi	0.039	0.23	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.037	0.18	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.053	0.9	Reddedildi
	Yaş	0.028	0.19	Reddedildi
	Eğitim	0.037	0.02	Kabul Edildi
	Yaş * Eğitim	0.093	0.02	Kabul Edildi
	Medeni Durum	0.001	0.62	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0.004	0.29	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0.002	0.51	Reddedildi
	Departman	0.039	0.19	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.014	0.74	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.065	0.98	Reddedildi
Etkileşimsel Liderlik	Sektör	0.032	0.26	Reddedildi
	Departman	0.004	0.75	Reddedildi
	Sektör * Departman	0.061	0.63	Reddedildi
	Cinsiyet	0.001	0.57	Reddedildi
	Yönetici Cinsiyeti	0	0.93	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0	0.72	Reddedildi
	Kurumda Çalışma Süresi	0.032	0.38	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.036	0.21	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.11	0.11	Reddedildi
	Yaş	0.02	0.37	Reddedildi
	Eğitim	0.032	0.04	Kabul Edildi
	Yaş * Eğitim	0.081	0.06	Reddedildi
	Medeni Durum	0.001	0.65	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0.001	0.55	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0	0.78	Reddedildi
	Departman	0.014	0.82	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.045	0.07	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.09	0.83	Reddedildi

Aşağıda Tablo 24’te görüldüğü gibi, kadınların dönüşümsel liderlik algısı erkeklere göre daha yüksektir. Kadınların dönüşümcü liderlik algısı erkeklerden 0.373 birim (3.723-3.350) daha yüksektir.

Tablo 24: Dönüşümsel Liderlik ile Cinsiyet Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalamalar)

Cinsiyet	Ortalama	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst sınır
Kadın	3.723	0.087	3.552	3.894
Erkek	3.35	0.106	3.141	3.56

Tek başına eğitim ve yaş ile eğitim değişkenleri dönüşümsel liderlik algısını etkilemektedir. Eğitim ve yaş – eğitim etkileşimine göre dönüşümsel liderlik ortalamaları farklılaşmaktadır. Eğitimin dönüşümsel liderlik algısındaki değişime etkisi % 3,7, yaş – eğitim etkileşiminin dönüşümsel liderliğe etkisi % 9,3’tür. Yaş ise algılanan dönüşümsel liderliği anlamlı şekilde etkilememektedir. Alt boyutlar arasında varyans homojen dağıldığı için, farklılaşma, Scheffe Post Hoc testi ile analiz edilmiştir. Aşağıda Tablo 25’e göre dönüşümsel liderlik değişkeni için; sadece lise ve lisans arasında farklılaşma vardır. Bu sebeple tabloda diğer alt boyutlara yer verilmemiştir. Lise ve lisans mezunlarının algılanan dönüşümsel liderlik algılamalarının ortalaması arasında 0,05 seviyesinde anlamlı farklılaşma vardır (Lise ve lisans arasındaki ortalama farkı ,4003’tür).

Tablo 25: Dönüşümsel Liderlik ile Eğitim Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Eğitim	Ortalama Fark	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Lise	Önlisans	-0.1244	0.16875	0.909	-0.5993 0.3504
	Lisans	-.4003*	0.13273	0.03	-0.7737 -0.0268
	Yüksek Lisans / Doktora	-0.3985	0.20628	0.294	-0.9789 0.1819

Hata terimi = .902. * Ortalama farklılık 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Eğitim, etkileşimsel liderlik değişkenini etkilemektedir; eğitimin etkileşimsel liderlik algısındaki değişime etkisi % 3,1'dir. Yaş ve yaş - eğitim etkileşimi ise algılanan etkileşimsel liderliği anlamlı şekilde etkilememektedir. Alt boyutlar arasında varyans homojen dağıldığı için farklılaşma Scheffe Post Hoc testi ile analiz edilmiştir. Ancak analiz sonucunda çoklu karşılaştırmalar tablosunda eğitimin hiçbir alt grubu arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Sonuç olarak eğitim etkileşimsel liderlik algısındaki değişimi anlamlı şekilde etkilemekle birlikte, bu algı eğitimin alt gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

ANOVA analizlerine göre, diğer demografik değişkenler algılanan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik algılarını etkilememektedir.

Tablo 26'ya göre; çalışılan departman ve sektör duynorm bağlılık değişkenini etkilemektedir. Departman ve sektöre göre duynorm bağlılık ortalamaları farklılaşmaktadır. Departmanın duynorm bağlılıktaki değişime etkisi % 1,4, sektörün duynorm bağlılıktaki değişime etkisi % 4,5'tir. Departman - sektör etkileşimi ise duynorm bağlılığı anlamlı şekilde etkilememektedir.

Tablo 26: DuyNorm Bağlılık ve Devam Bağlılığı İki Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kısmi Kareli Eta	Sig.	Hipotez Sonucu
Duygusal-Normatif Bağlılık	Departman	0.014	0.045	Kabul Edildi
	Sektör	0.045	0.021	Kabul Edildi
	Departman * Sektör	0.09	0.698	Reddedildi
	Cinsiyet	0.002	0.458	Reddedildi
	Yönetici Cinsiyeti	0	0.914	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0	0.896	Reddedildi
	Kurumda Çalışma Süresi	0.037	0.259	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.043	0.114	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.059	0.836	Reddedildi
	Yaş	0.006	0.888	Reddedildi
	Eğitim	0.061	0.001	Kabul Edildi
	Yaş * Eğitim	0.055	0.358	Reddedildi
	Medeni Durum	0.002	0.494	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0	0.955	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0.018	0.028	Kabul Edildi
	Departman	0.024	0.517	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.032	0.218	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.14	0.176	Reddedildi
Devam Bağlılığı	Sektör	0.01	0.92	Reddedildi
	Departman	0.009	0.494	Reddedildi
	Sektör * Departman	0.054	0.751	Reddedildi
	Cinsiyet	0.016	0.033	Kabul Edildi
	Yönetici Cinsiyeti	0	0.792	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0.004	0.26	Reddedildi
	Kurumda Çalışma Süresi	0.031	0.409	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.037	0.194	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.12	0.053	Reddedildi
	Yaş	0.007	0.86	Reddedildi
	Eğitim	0.01	0.441	Reddedildi
	Yaş * Eğitim	0.046	0.559	Reddedildi
	Medeni Durum	0	0.736	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0	0.998	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0.011	0.085	Reddedildi
	Departman	0.007	0.86	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.01	0.441	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.046	0.559	Reddedildi

Alt boyutlar arasında varyans homojen dağıldığı için farklılaşma Scheffe Post Hoc testi ile analiz edilmiştir. Duynorm bağlılık değişkeni için; çalışılan sektörde sadece tekstil diğer sektörler ile farklılaşma göstermektedir. Bu sebeple aşağıda Tablo 27’de diğer alt boyutlara yer verilmemiştir.

Tablo 27: DuyNorm Bağlılık ile Sektör Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Sektör	Ortalama Fark	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Gıda	-.6111*	0.15813	0.002	-1.056	-0.1662
Testil Makine	-.7020*	0.14197	0	-1.1014	-0.3026
Mobilya-Oto	-.5235*	0.15682	0.012	-0.9647	-0.0823

Hata terimi= .840.

Tablo 27’ye göre tekstil; gıda, makine-oto ve mobilya – oto sektörleriyle duynorm bağlılık ortalamaları açısından 0,05 seviyesinde anlamlı farklılaşmaktadır. Ancak departmana ait post hoc analizi sonucunda çoklu karşılaştırmalar tablosunda hiçbir alt grubu arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Sektörlerde duynorm bağlılık ortalamasına bakıldığında; gıda sektöründe çalışanların tekstil sektöründe çalışanlardan ,611 birim; makine-oto sektöründe çalışanların tekstil sektöründekilere göre ,702 birim; mobilya sektöründekilerin ise tekstildekilere göre ,523 birim daha yüksek duynorm bağlılığına sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak departman, duynorm bağlılıktaki değişimi anlamlı şekilde etkilemekle birlikte, duynorm bağlılık departmanların alt gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

Eğitim, duynorm bağlılık değişkenini etkilemektedir, eğitimin duynorm bağlılıktaki değişime etkisi % 6,1’dir. Yaş ve yaş - eğitim etkileşimi ise duynorm bağlılığı anlamlı şekilde etkilememektedir. Alt boyutlar arasında varyans homojen dağıldığı için farklılaşma Scheffe Post Hoc testi ile analiz edilmiş, sonuç tablosunda sadece anlamlı farklılaşmaya sahip olan değişkenlere yer verilmiştir. Tablo 28’de gösterildiği gibi; lise mezunları; lisans ve yüksek lisans-doktora mezunları ile duynorm bağlılığı bakımından 0,05 seviyesinde anlamlı farklılaşma göstermektedir.

Tablo 28: DuyNorm Bağlılık ile Eğitim Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Eğitim	Ortalama Fark	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Önlisans	-0.4328	0.16192	0.07	-0.8883	0.0228
Lise Lisans	-.4635*	0.12736	0.005	-0.8219	-0.1052
Yüksek Lisans/ Doktora	-.9588*	0.19793	0	-1.5158	-0.4019

Hata terimi= .830

Medeni durum – bakmakla yükümlü kişi etkileşimi duynorm bağlılık değişkenini anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu değişkenin duynorm bağlılıktaki değişime etkisi % 1,8’dir. Ancak medeni durum ve bakmakla yükümlü kişi değişkenleri tek başlarına duynorm bağlılığını anlamlı şekilde etkilememektedir. Tablo 29’daki ortalama değerlerine bakıldığında; en yüksek duynorm bağlılık ortalamasına sahip katılımcılar bekar olup bakmakla yükümlü kişiye sahip olmayan katılımcılardır. En düşük ortalamaya sahip olanlar ise evli olup bakmakla yükümlü kişiye sahip olmayan katılımcılardır.

Tablo 29: DuyNorm Bağlılık ile Medeni Durum ve Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Medeni Durum	Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi	Ortalama	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Bekar	Var	3.08	0.183	2.721	3.44
	Yok	3.422	0.124	3.179	3.666
Evli	Var	3.322	0.075	3.175	3.47
	Yok	2.963	0.216	2.537	3.388

Cinsiyet devam bağlılığı değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemektedir, cinsiyetin alt boyutlarına göre devam bağlılığı ortalamaları arasında fark vardır. Cinsiyetin devam bağlılığındaki değişime etkisi % 1,6'dır. Yöneticiyle çalışma süresinin ve bu iki değişkenin etkileşiminin ise devam bağlılığına anlamlı bir etkisi yoktur. Aşağıda Tablo 30'da görüldüğü üzere, kadınların devam bağlılığı ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir.

Tablo 30: Devam Bağlılığı ile Cinsiyet Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Cinsiyet	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Kadın	3.521	0.077	3.37	3.672
Erkek	3.262	0.094	3.077	3.447

Aşağıda verilen Tablo 31'de ise cinsiyetin iletişim yeterliliği değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemediği, cinsiyetin alt boyutlarına göre iletişim yeterliliği ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kadınların iletişim yeterliliği ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Cinsiyetin iletişim yeterliliğindeki değişime etkisi % 1,9'dur. Cinsiyet ve cinsiyet-yönetici cinsiyeti değişkenlerinin ise iletişim yeterliliğine anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 31: İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyeti Değişkenleri için İki Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kısmi Kareli Eta	Sig.	Hipotez Sonucu
İletişim Yeterliliği	Departman	0.043	0.109	Reddedildi
	Sektör	0.002	0.934	Reddedildi
	Departman * Sektör	0.061	0.626	Reddedildi
	Cinsiyet	0.019	0.017	Kabul Edildi
	Yönetici Cinsiyeti	0	0.943	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0	0.958	Reddedildi

	Kurumda Çalışma Süresi	0.038	0.238	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.033	0.253	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.047	0.951	Reddedildi
	Yaş	0.019	0.407	Reddedildi
	Eğitim	0.027	0.068	Reddedildi
	Yaş * Eğitim	0.061	0.258	Reddedildi
	Medeni Durum	0	0.809	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0.001	0.551	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0.001	0.629	Reddedildi
	Departman	0.039	0.188	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.013	0.777	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.094	0.783	Reddedildi
İletişim Memnuniyeti	Sektör	0.161	0.188	Reddedildi
	Departman	0.878	0.777	Reddedildi
	Sektör * Departman	0.039	0.783	Reddedildi
	Cinsiyet	0.039	0.188	Reddedildi
	Yönetici Cinsiyeti	0.013	0.777	Reddedildi
	Cinsiyet * Yönetici Cinsiyeti	0.094	0.783	Reddedildi
	Kurumda Çalışma Süresi	0.028	0.482	Reddedildi
	Yöneticiyle Çalışma Süresi	0.039	0.166	Reddedildi
	Kur. Çal. Sür. * Yön. Çal. Sür.	0.065	0.741	Reddedildi
	Yaş	0.028	0.187	Reddedildi
	Eğitim	0.031	0.04	Kabul Edildi
	Yaş * Eğitim	0.07	0.15	Reddedildi
	Medeni Durum	0	0.888	Reddedildi
	Bakmakla Yükümlü Kişi Varlığı	0.001	0.675	Reddedildi
	Med. Dur. * Bak. Yük. Kişi Var.	0.007	0.154	Reddedildi
	Departman	0.052	0.058	Reddedildi
	İletişim Miktarı	0.021	0.506	Reddedildi
	Departman * İletişim Miktarı	0.077	0.937	Reddedildi

Sonraki Tablo 32’de sunulduğu üzere, kadınların iletişim yeterliliği ortalaması erkeklere göre daha yüksektir.

Tablo 32: İletişim Yeterliliği ile Cinsiyet Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Cinsiyet	Ortalama	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Kadın	3.783	0.078	3.629	3.936
Erkek	3.487	0.095	3.299	3.675

Eğitim, iletişim memnuniyeti değişkenini etkilemektedir, eğitimin iletişim memnuniyetindeki değişime etkisi % 3,1'dir. Yaş ve yaş - eğitim etkileşimi ise iletişim memnuniyetini anlamlı şekilde etkilememektedir. Alt boyutlar arasında varyans homojen dağıldığı için farklılaşma Scheffe Post Hoc testi ile analiz edilmiştir. Ancak eğitime ait post hoc analizi sonucunda çoklu karşılaştırmalar tablosunda eğitimin hiçbir alt grubu arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Sonuç olarak eğitim, iletişim memnuniyetindeki değişimi anlamlı şekilde etkilemekle birlikte, iletişim memnuniyeti eğitimin alt gruplarına göre farklılaşmamaktadır. Sonuçta, eğitim düzeyi ne olursa olsun iletişim memnuniyetini çalışanlar önemsemektedir.

5.7 Model Testleri için Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizleri

Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenlerin sadece bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması değil; kendi aralarında da birbirlerine etkilerinin olması durumunda meydana gelmektedir. Kontrolü için varyans büyütme değeri (VIF) ve tolerans değerine bakılır. VIF'in 10'dan büyük olması, Tolerans'ın ise 0,1'in altında olması bağlantı sorunu olduğunu göstermektedir (Field'den aktaran Saraç, 2017, s.80).

Araştırma modelinde liderlik bağımsız, bağlılık ise bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir ve iletişim yeterliliği ile iletişim memnuniyeti aracı değişken olarak alınmaktadır. Oluşturulan modele uygun olarak çoklu doğrusal bağlantı analizi yapılmıştır ve ilgili sonuçlar Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Model Testleri için Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizleri

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Doğrusallık İstatistikleri	
			Tolerans	VIF
MODEL TESTİNDEKİ DEĞİŞKENLER	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik Ort.	0.912	1.097
		İletişim Yeterliliği Ort.	0.275	3.635
		İletişim Memnuniyeti Ort.	0.275	3.635
		DuyNorm Bağlılığı Ort.	0.853	1.172
		Devam Bağlılığı Ort	0.714	1.401
	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik Ort	0.163	6.152
		İletişim Yeterliliği Ort.	0.159	6.27
		İletişim Memnuniyeti Ort.	0.243	4.123
		DuyNorm Bağlılığı Ort.	0.864	1.157
		Devam Bağlılığı Ort	0.705	1.419
ARACILIK TESTLERİNDEKİ DEĞİŞKENLER	İletişim Yeterliliği	Dönüşümsel Liderlik Ort	0.279	3.589
		Etkileşimsel Liderlik Ort.	0.906	1.104
		İletişim Memnuniyeti Ort.	0.271	3.688
		DuyNorm Bağlılığı Ort.	0.827	1.209
		Devam Bağlılığı Ort	0.728	1.373
	İletişim Memnuniyeti	Dönüşümsel Liderlik Ort	0.183	5.456
		Etkileşimsel Liderlik Ort.	0.906	1.103
		İletişim Yeterliliği Ort.	0.178	5.606
		DuyNorm Bağlılığı Ort.	0.818	1.223
		Devam Bağlılığı Ort	0.732	1.365

Tablo 33'te görüldüğü gibi, VIF değerleri 10'dan düşük; tolerans değerleri 0,1'den büyüktür; dolayısıyla modelde değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yoktur.

6. BÖLÜM: YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ

Araştırmanın amacı algılanan liderlik türünün kurumsal bağlılığa etkisinde iletişim memnuniyeti ve iletişim yeterliliğinin rolünü ölçmektir. Dördüncü bölümde veri düzenlemesi yapılarak veri hipotez testleri için uygun hale getirilmiş ve beşinci bölümde model testleri için gereken ön testler yapılmıştır. Bahsedilen bu işlem basamaklarının ardından, bu bölümde, ön görülen model için yol ve aracılık testleri yapılacaktır. Buna göre, araştırmanın sonuçları ve genel değerlendirmesi yapılacak araştırmacı ve uygulayıcılar için önerilere yer verilecektir.

6.1.1 Modelin Uyumluluk ve Regresyon Değerleri

Önerilen modelin testi için yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri Tablo 34’te sunulmuştur:

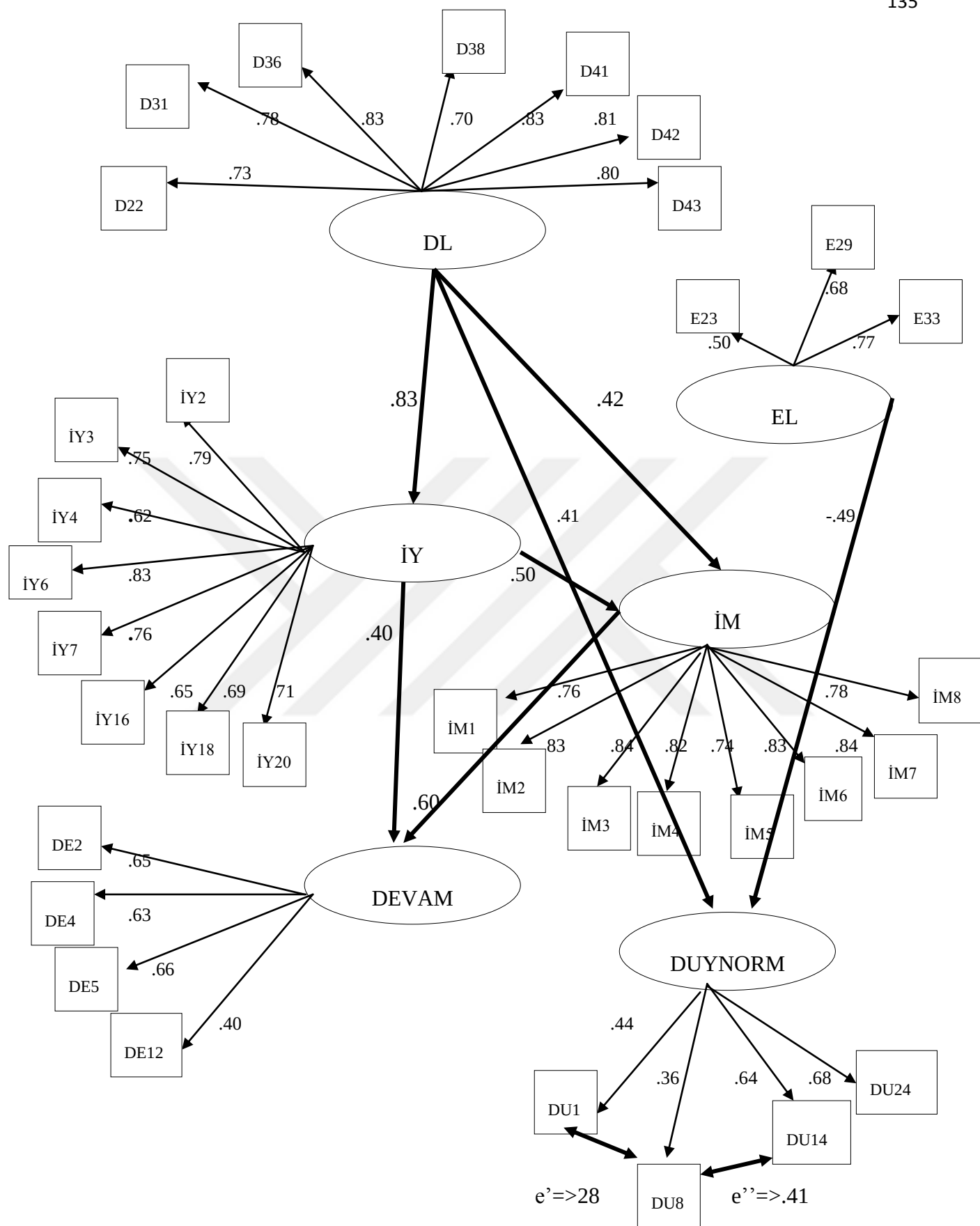
Tablo 34: Araştırmanın Hipotezleri

H1	Algılanan dönüşümsel liderlik devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H2	Algılanan dönüşümsel liderlik duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
H3	Algılanan dönüşümsel liderlik iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
H4	Algılanan dönüşümsel liderlik iletişim yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H5	Algılanan etkileşimsel liderlik devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H6	Algılanan etkileşimsel liderlik duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
H7	Algılanan etkileşimsel liderlik iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
H8	Algılanan etkileşimsel liderlik iletişim yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H9	İletişim yeterliliği devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H10	İletişim yeterliliği duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
H11	İletişim yeterliliği iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
H12	İletişim memnuniyeti devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H13	İletişim memnuniyeti duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
H14	İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.
H15	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.
H16	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.
H17	İletişim memnuniyeti, devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasında aracılık etkisine sahiptir.

H18	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.
H19	İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

Hipotezleri test ederek değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla AMOS 21.0 programında model hazırlanmış ve yol analizi yapılmıştır. Algılanan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliğin duynorm bağlılığı ve devam bağlılığına etkisinde iletişim memnuniyeti ve iletişim yeterliliğinin aracı değişkenler olduğu ilk model çizilmiştir. Yol analizi sonucunda bu ilk model, bazı uyum iyiliği değerlerine göre iyi uyum gösterirken, bazı değerlere göre kabul edilebilir uyum sergilememektedir. Buna göre, p değerleri kontrol edilmiş anlamsız ilişkiler çıkarılmış ve hata terimleri arasında ilişki oluşturularak yeni model çizilmiştir. Aşağıda sunulan bu modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerlerdir.

Modelde iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin aracılık etkisine sahip olabileceği ihtimali görülmektedir. Aracılık etkisini test etmek amacıyla önce dönüşümsel liderlik ve memnuniyet arasındaki yol kaldırılmıştır. Sonuç olarak iletişim yeterliliğinin memnuniyeti etkileme miktarı (beta değeri) 0,51'den 0,90' çıkmıştır. Yani aracılık etkisine sahip olmanın ilk şartı karşılanmıştır. Bilindiği üzere, kısmi aracılık ve tam aracılık etkisi dönüşümsel liderlik ve memnuniyet değişkenleri arasındaki ilişkinin varlığına bağlıdır. Dönüşümsel liderlik ve memnuniyet arasındaki yol modelden çıkarıldığında uyum iyiliği değerleri kötüleşmiştir; iletişim yeterliliği ile memnuniyet arasında ilişki olması dönüşümsel liderlik ile memnuniyet arasındaki yolu anlamsızlaşmamıştır. Bu sonuçlar iletişim yeterliliğinin, dönüşümsel liderlik ve memnuniyet değişkenleri arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Benzer biçimde, iletişim memnuniyeti de devam bağlılığı ile iletişim yeterliliği arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir.



Yukarıdaki test edilen modelde, bahsedildiği üzere kabul edilebilir uyum değerleri görülmüştür. Modelin iyi uyum değerlerini yakalayıp yakalayamadığı daha basit ama net olabilen model kurularak incelenmek istenmektedir; böylelikle bir tür kontrolün yapılması amaçlanmıştır. Şöyle ki; gözlemlenen değişkenlerle yol analizi, yukarıda sunulan örtük değişkenlerle yol analizinden daha basittir (Şimşek, 2007). Çizim ve yorumlama kolaylığı sağlamaktadır. Bunun hata miktarının yordanarak modelden elenmesi mümkün olmadığı için daha az avantajlı olduğu (Şimşek, 2007) belirtilse de; klasik regresyon yine uygulanmaktadır ve araştırmalarda (örneğin; Gültekin, 2010: 128) kullanılmaktadır.

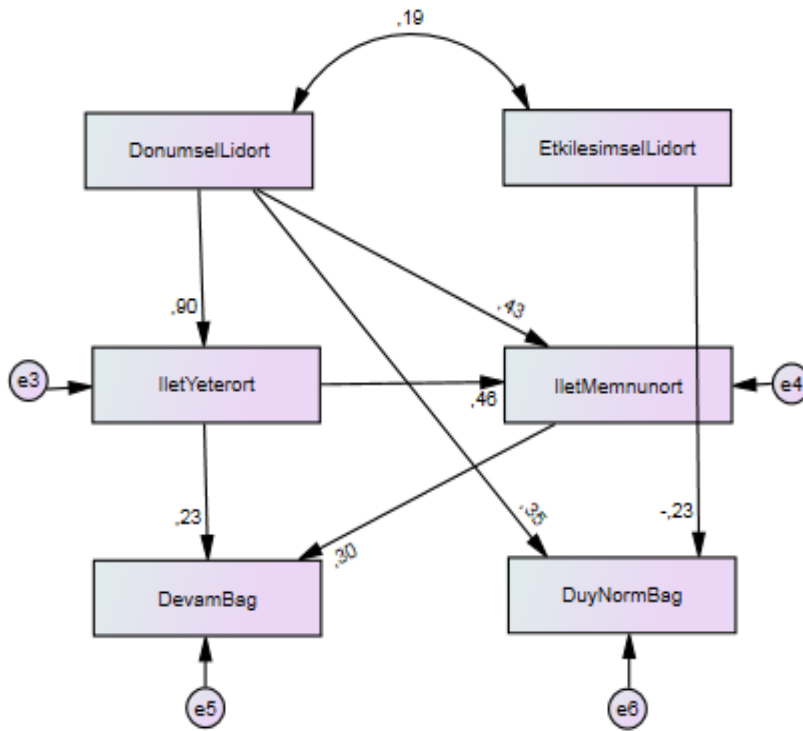
Bu doğrultuda; önceki sayfalarda Şekil 11’de ve Şekil 13’te verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile duygusal-normatif bağlılık ve devam bağlılığı iyi uyum sergilemektedir. Bu nedenle, ölçme modelinde; liderlik boyutlarının ve kurumsal bağlılık boyutlarının ortalamaları ve istatistik tutarlılık kapsamında iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin ortalamaları alınmıştır. Kurulan ilk modeldeki değişken ilişkileri Tablo 35’ te verilmiştir.

Tablo 35: İlk Modele Ait Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Değerleri

Yol	Beta	p
Dönüşümsel Liderlik -> İletişim Yeterliliği	,802	***
Dönüşümsel Liderlik -> Memnuniyet	,416	***
Dönüşümsel Liderlik -> DuyNorm Bağlılığı	,450	***
Dönüşümsel Liderlik -> Devam Bağlılığı	-,152	,152
Etkileşimsel Liderlik -> İletişim Yeterliliği	,026	,298
Etkileşimsel Liderlik-> Memnuniyet	-,042	,165
Etkileşimsel Liderlik -> DuyNorm Bağlılığı	-,234	***
Etkileşimsel Liderlik -> Devam Bağlılığı	-,030	,533
İletişim Yeterliliği -> İletişim Memnuniyeti	,501	***
İletişim Yeterliliği -> DuyNorm Bağlılığı	-,268	,053
İletişim Yeterliliği -> Devam Bağlılığı	,353	,003
İletişim Memnuniyeti -> DuyNorm Bağlılığı	,033	,753
İletişim Memnuniyeti -> Devam Bağlılığı	,326	***

Tablo 35’te görüldüğü üzere, ilk modelde anlamsız ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre; algılanan dönüşümsel liderlik devam bağlılığını; algılanan etkileşimsel liderlik devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte; algılanan etkileşimsel liderlik iletişim memnuniyetini olumlu ve iletişim yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir hipotezleri reddedilmiştir. Ayrıca; iletişim yeterliliği devam bağlılığını olumlu ve duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir hipotezleri reddedilmiştir. Son olarak, iletişim memnuniyeti duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir hipotezi reddedilmiştir.

İkinci aşamada, anlamsız ilişkilerin olduğu yollar modelden çıkarılmıştır. Analiz edilen ikinci model Şekil 14’te ve model uyum iyiliği değerleri Tablo 36’da verilmiştir.



Şekil 14. Yol Analizi Kabul Edilen Model

Tablo 36: Anlamlı Model Uyum İyiliği Değerleri

Kontrol Değeri	χ^2	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	p
Ölçülen Değer	17,900	2,557	,982	,980	,071	,012

Şekil 14’te görüldüğü gibi, modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme gücü var mı? sorusuna cevap verilmektedir. Ölçme modeli %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlıdır. Tablo 35’teki, modelin uyum iyiliği istatistiklerinden ($\chi^2 = 17,900$; $\chi^2/df = 2,557$; CFI = ,980; GFI = ,982; RMSEA = .071) elde edilen sonuçlara göre, ölçme modeli “kabul edilebilir” niteliktedir.

Uyum iyiliği değerleri modelin yeterli uyum sağladığını gösterse de, değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da incelenmelidir. Bunun için “Estimates” (Tahminler) tablosuna bakılır. Burada hem yolların anlamlı olup olmadığı hem de dolaylı, direkt ve toplam etkiler görülmektedir. Etkinin ne kadar olduğu ve yönü bu tabloda görülmektedir. Ayrıca, AMOS modelin hangi ilişkiler eklendiğinde ya da çıkarıldığında daha iyi uyum değerlerine sahip olabileceğine ilişkin sonuçlar da üretebilir (Meydan ve Şeşen, 2015:106-107, 111). Tablo 37’de verilen model değişkenlerinin Tahminler tablosu gösterilmiştir.

Tablo 37: Değişkenler Arasında Standardize Edilmiş Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değeri

Yol	Toplam Etki (Standardize Beta)	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
Dönüşümsel Liderlik-> İletişim Yeterliliği	,898	,898	,000
Dönüşümsel Liderlik->İletişim Memnuniyeti	,840	,427	,413
Dönüşümsel Liderlik->DuyNorm Bağlılığı	,354	,354	,000
Etkileşimsel Liderlik ->DuyNorm Bağlılık	-,235	-,235	,000
İletişim Yeterliliği ->İletişim Memnuniyeti	,460	,460	,000
İletişim Yeterliliği ->Devam Bağlılığı	,372	,232	,140
İletişim Memnuniyeti->Devam Bağlılığı	,305	,305	,000

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme gücü, doğrudan ve dolaylı etkilerin aldığı değerlerden çözümlenebilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene toplam etkisi ise, bu iki etkinin toplamından oluşmaktadır. Tablo 37'ye göre; dönüşümsel liderlik iletişim yeterliliğini 0,898 birim, iletişim memnuniyetini 0,427 birim, duynorm bağlılığını 0,354 birim doğrudan etkilemektedir. İletişim yeterliliği, iletişim memnuniyetini 0,460 birim ve devam bağlılığını 0,232 birim doğrudan etkilerken, iletişim memnuniyeti devam bağlılığını 0,305 birim doğrudan etkilemektedir. Bahsedilen “etki”, değişim etkisidir. Örneğin, iletişim memnuniyetinde 1 birim değişim meydana geldiğinde devam bağlılığında 0,305 birim değişim meydana gelecektir. Çalışanın liderini dönüşümcü lider olarak algılaması 1 birim yükseldiğinde, liderinin iletişim konusunda yeterli olduğunu düşünmesi 0,898 birim artacaktır.

Tablo 37'ye göre; etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kıyaslandığında; iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti, çalışanlar tarafından sadece dönüşümsel liderlik algısı içerisinde değerlendirilmektedir. Çalışan, kurduğu iletişimden memnun olduğu ve iletişim yeterliliğine sahip olduğunu düşündüğü lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır denilebilir. Çalışan liderini dönüşümcü olarak kabul ederken, önemseydiği unsurlardan iletişim yeterliliğini (Beta=0,90 yaklaşık) iletişim memnuniyetinden (Beta=0,43 yaklaşık) daha fazla önemli görmüştür. Ayrıca; korelasyon değerlerine bakıldığında da benzer sonuç görülmektedir: Dönüşümcü liderlik – iletişim yeterliliği Pearson Cor. = ,898. Dönüşümcü liderlik – iletişim memnuniyeti Pearson Cor. = ,840'tır.

Etkileşimsel liderlik duynorm bağlılığını -0,235 birim doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla etkileşimsel liderlik 1 birim arttığında duynorm bağlılığı 0,235 birim azalacaktır. Etkileşimci lidere sahip olan çalışanların kurumlarına hissettikleri duygusal-normatif (duynorm) bağlılık azalmaktadır denilebilir. Bunun yanı sıra, etkileşimsel liderlik devam bağlılığını hiç etkilememektedir.

Şekil 14'e göre; dönüşümcü liderlik iki bağlılık türünden direk olarak sadece duynorm bağlılığı ile ilişkilidir. Aynı şekilde etkileşimsel liderlik de sadece duynorm bağlılığı ile ilişkilidir. Devam bağlılığı ile ilişkili olan değişkenler iletişim yeterliliği ve iletişim

memnuniyeti olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla liderlik türlerinin doğrudan ve dolaylı olarak devam bağlılığı üzerinde etkisi bulunamamıştır. Modelde görülen, devam bağlılığını iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin etkilemekte olduğudur. Buradan hareketle, çalışanın yüksek devam bağlılığına sahip olması için, liderinin iletişimini yeterli görmesi ve liderle olan iletişiminden memnun olması gerektiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, çalışanın liderle olan iletişiminden memnun olması için liderinin iletişimini yeterli olarak algılaması gerekir denilebilir.

6.1.2 Aracılık Analizleri

Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilerken, aralarındaki farklı bir değişken üzerinden bu etkiyi gösterir. Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için; bağımsız değişken hem aracı değişkeni hem de bağımsız değişkeni anlamlı olarak etkilemeli, aracı değişken ise bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Aracı değişken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide meydana getirdiği farklılaşmaya bağlı olarak tam aracı veya kısmi aracı olarak etki yapabilir. Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında ilişki kurulduğunda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlılığını koruyor fakat yordama gücü (standart regresyon katsayısı) düşüyor ise aracı değişken kısmi etkiye sahip demektir. Fakat aracı değişken modele sokulduğunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olan ilişki anlamsız hale geliyorsa, aracı değişken tam aracılık etkisine sahiptir (Şimşek, 2007: 23).

Kabul edilen modelde ve Tablo 37’de verilen etki değerleri incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasında dolaylı etki olduğu, dolayısıyla bu iki değişken arasında kısmi aracı değişken olabileceği görülmüştür. Şöyle ki; örneğin “İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında aracılık etkisine sahiptir” hipotezinin testi için şuna bakılmalıdır: Tablo 36’ya göre dönüşümsel liderlik iletişim memnuniyetini 0,413 birim dolaylı olarak etkilemektedir. Dönüşümsel liderlik iletişim yeterliliğini ve iletişim yeterliliği de iletişim memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla iletişim yeterliliği dönüşümsel liderlik ve iletişim

memnuniyeti arasında kısmi aracılık etkisine sahip olabilir.

Bunun yanı sıra Tablo 37’de yer alan ilişkiler doğrultusunda tam aracılık etkisinin olabileceği düşünülmüştür. Şöyle ki; örneğin “İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.”hipotezinin testi için şuna bakılmalıdır: Dönüşümsel liderliğin iletişim memnuniyetini, iletişim memnuniyetinin ise devam bağlılığını doğrudan etkilemesi, iletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında tam aracı etkiye sahip olabileceği ihtimalini göstermektedir.

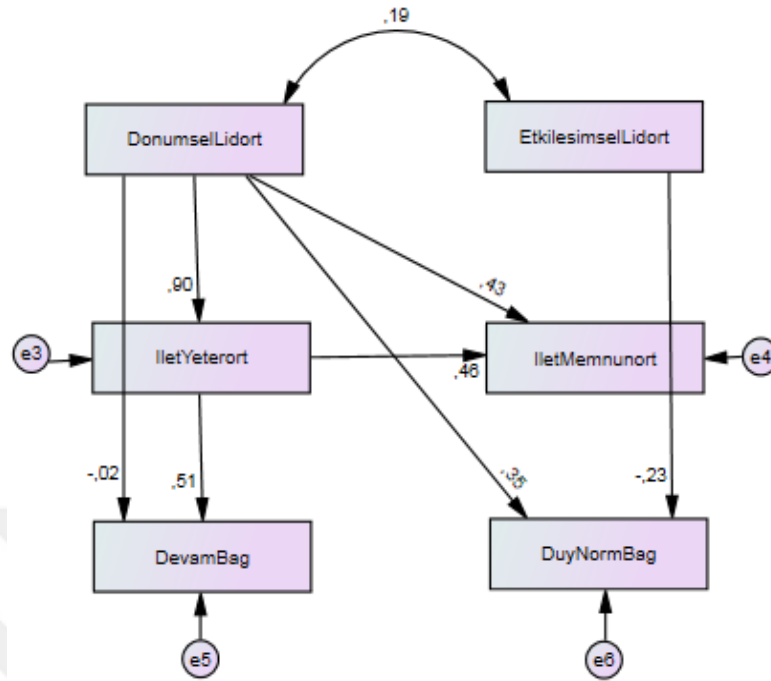
Bu doğrultuda, önceki sayfalarda Tablo 38’de sunulan şu kısmi ve tam aracılık hipotezleri test edilmiştir:

Tablo 38: Kısmi ve Tam Aracılık Testi Yapılan Hipotezler

H14	İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.
H15	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.
H16	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında aracılık etkisine sahiptir
H17	İletişim memnuniyeti, devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasında aracılık etkisine sahiptir.
H18	İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.
H19	İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 14 (İletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki aracılık etkisi) test edilmiştir. Şöyle ki; Şekil 14’teki kabul edilen modelde görüldüğü gibi, dönüşümsel liderlik iletişim memnuniyeti üzerinden devam bağlılığını etkilemektedir.

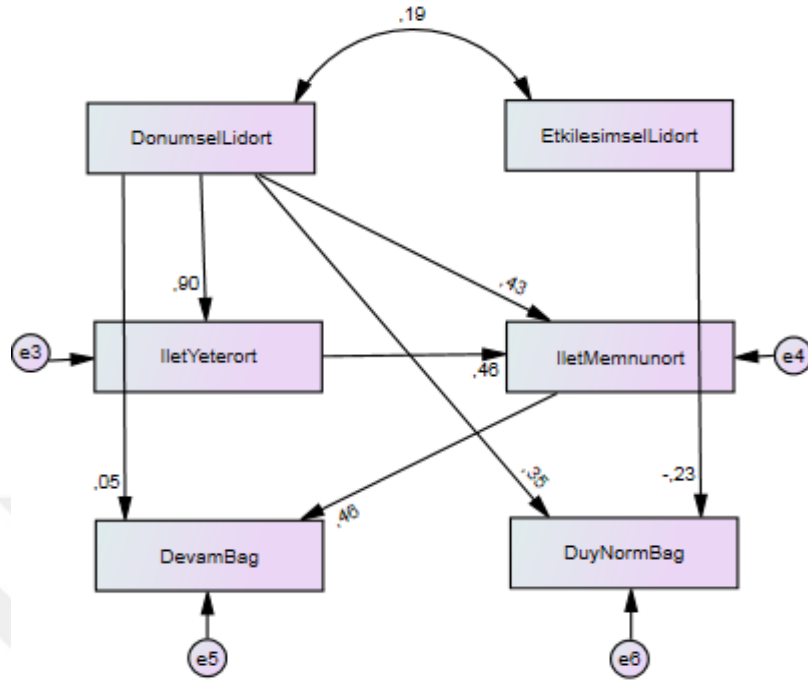
Dönüşümsel liderlik ise devam bağlılığını doğrudan etkilememektedir. Bu sebeple iletişim memnuniyetinin tam aracı etkisini ölçmek amacıyla Şekil 15’deki model kurulmuştur.



Şekil 15. Dönüşümsel Liderlik ve Devam Bağlılığına İletişim Memnuniyetinin Aracılık Etkisi (H14)

Şekil 15'te görüldüğü gibi, ilk olarak, iletişim memnuniyeti ve devam bağlılığı arasındaki ilişki kaldırılmıştır. Dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında doğrudan ilişki kurulmuştur. Regresyon katsayısı ve standardize edilmiş doğrudan etkiye bakıldığında, dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamsız ($p=0,850$, $B= -0,021$) bulunmuştur. Bu sonuç, iletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracı etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Hipotez 15 (İletişim yeterliliğinin algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki aracılık etkisi) test edilmiştir. Şekil 14'teki kabul edilen modelde görüldüğü gibi, dönüşümsel liderlik iletişim yeterliliği üzerinden devam bağlılığını etkilemektedir. Dönüşümsel liderlik ise devam bağlılığını doğrudan etkilememektedir. Bu sebeple iletişim yeterliliğinin tam aracı etkisini ölçmek amacıyla Şekil 16'daki model kurulmuştur.

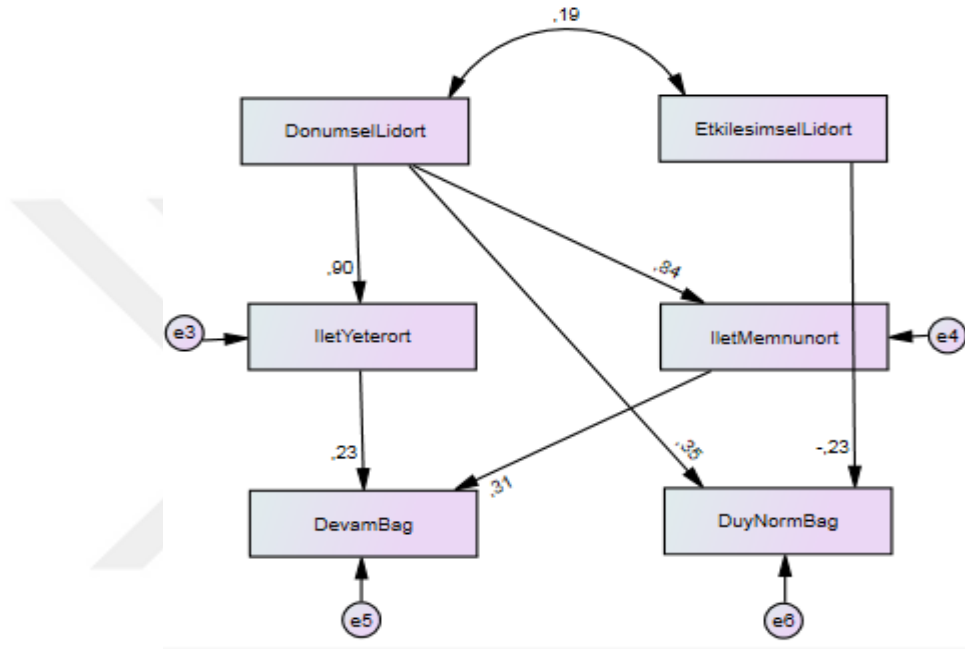


Şekil 16. Dönüşümsel Liderlik ve Devam Bağlılığına İletişim Yeterliliğinin Aracılık Etkisi (H15)

Şekil 16'ya göre, iletişim yeterliliği ve devam bağlılığı arasındaki ilişki kaldırılmış; dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında doğrudan ilişki kurulmuştur. Regresyon katsayısı ve standardize edilmiş doğrudan etkiye bakıldığında; dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamsız ($p=0,582$, $B= 0,050$) bulunmuştur. Bu sonuç, iletişim yeterliliğinin dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracı etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Özetle, çalışanın kurumuna devam bağlılığı hissetmesi dönüşümcü liderlik türü ile değil; liderinin iletişimini nasıl değerlendirdiği, iletişim yeterliliği ve memnuniyeti ile ilgilidir denilebilir. Bu durumda dönüşümcü liderlik için, iletişim yeterliliği ile iletişim memnuniyetinin birlikte dahil olduğu hipotez testi (H16) yapmanın yerinde olacağı görülmektedir. Zaten bu iki değişkenin kuramsal temeli de bunu yansıtmaktadır. Araştırmanın kabul modeli de (Şekil 7) bu öngörüğü göstermektedir.

H16 (İletişim yeterliliğinin dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasındaki aracılık etkisi) test edilmiştir. Şekil 14'te gösterilen kabul edilen modeldeki gibi, dönüşümsel liderlik; iletişim memnuniyetini doğrudan etkilediği gibi, iletişim yeterliliği üzerinden de etkilemektedir. Bu sebeple iletişim yeterliliğinin kısmi aracı etkisini ölçmek amacıyla Şekil 17'deki model kurulmuştur.

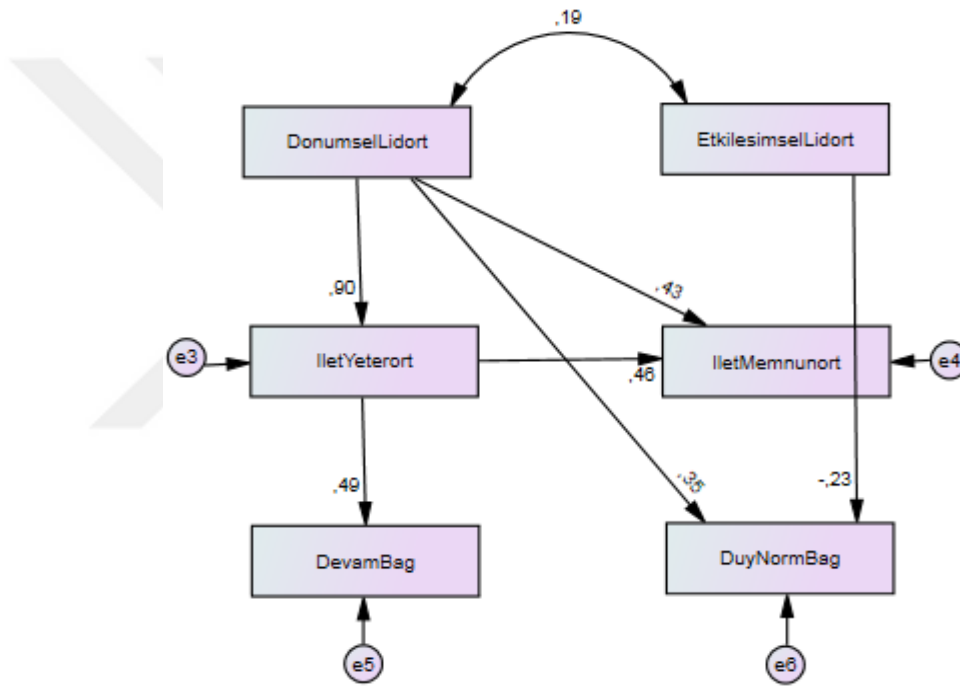


Şekil 17. Dönüşümsel Liderlik ve İletişim Memnuniyetine İletişim Yeterliliğinin Aracılık Etkisi (H16)

İletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti arasındaki ilişki kaldırıldığında, dönüşümsel liderliğin iletişim memnuniyetini etkileme gücü 0,427 birimden (Beta1) 0,840 (Beta2) birime yükselmiştir. $p=***$ anlamlıdır. Bu sonuç iletişim yeterliliğinin, dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, kuramsal olarak, iletişim yeterliliğinin ve bununla ilişkili olarak ortaya çıkan iletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik için belirleyici özelliklerden olduğunu desteklemektedir. Şöyle ki; diğer liderlik türü olan etkileşimsel liderlik, modelde her iki iletişim değişkenini de etkilememektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın liderini dönüşümcü ya da etkileşimci lider grubuna dahil etmesindeki

belirleyici unsur liderin iletişim yeterliliği ve çalışanın bu iletişimden duyduğu memnuniyettir.

H17 (İletişim memnuniyetinin devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasındaki aracılık etkisi) test edilmiştir. Şekil 14'teki modelde görüldüğü gibi, iletişim yeterliliği; devam bağlılığını doğrudan etkilediği gibi, iletişim memnuniyeti üzerinden de etkilemektedir. Bu sebeple iletişim memnuniyetinin kısmi aracı etkisini ölçmek amacıyla Şekil 18'deki model kurulmuştur.



Şekil 18. İletişim Yeterliliği ve Devam Bağlılığına İletişim Memnuniyetinin Aracılık Etkisi (H17)

İletişim memnuniyeti ve devam bağlılığı arasındaki ilişki kaldırıldığında, iletişim yeterliliğinin devam bağlılığını etkileme gücü 0,232 (Beta1) birimden 0,489 (Beta2) birime yükselmiştir. Bu sonuç iletişim memnuniyetinin, iletişim yeterliliği ve devam bağlılığı arasında kısmi aracı olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde iletişim yeterliliğinin ve iletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik ile duynorm bağlılık arasında aracılık etkisine sahip olmaları öngörülmüştür. Buna göre; sırasıyla Hipotez 18 (İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir) ve Hipotez 19 (İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.) kurulmuştur. Ancak Şekil 14'te ana modelde görüldüğü üzere, iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenleri duynorm bağlılık değişkenini etkilememektedir. Bu sebeple her iki hipotez desteklenmemiştir. Bu doğrultuda kurumsal bağlılık boyutları olan devam bağlılığı ve duynorm bağlılığı modeldeki iletişim değişkenleri ile birlikte değerlendirildiğinde, iletişim değişkenlerinin sadece devam bağlılığını etkilediği, duynorm bağlılığında ise etkisi olmadığı belirlenmiştir.

7. BÖLÜM: GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmanın genel değerlendirme, sonuç ve öneriler bölümüne yer verilecektir.

7.1 Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu bölümde algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin kurumsal bağlılığa etkisini alt boyutları itibariyle, iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti üzerinden ortaya koymayı amaçlayan model ve analiz sonuçları açıklanacak; araştırmanın alanyazına katkısı tartışılacaktır.

Bu araştırmada öncelikle alanyazında sıklıkla çalışılan liderlik ve kurumsal bağlılık kavramları ve teorileri ele alınmıştır. Bu çerçevede içerisinde alanyazın incelendiğinde;

- 1) Yabancı alanyazındaki liderlik türleri ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin ulusal alanyazına uyarlanma çalışmalarının devam etmekte olduğu görülmektedir.
- 2) İletişim Yeterliliğinin liderin bir özelliği olarak kabul görmesine rağmen, konunun başlı başına çalışıldığı çalışmaların az olduğu görülmektedir.
- 3) Madlock (2008) ve Macik-Frey'in (2007) belirttiği gibi, iletişim yeterliliği tanımı üzerinde uzlaşma yoktur; kavramsallaştırılamamıştır. Phillips'in (2000) savunduğu gibi, liderlerin iletişim kurma biçimleri üzerine model var mı sorusu henüz tam olarak yanıtlanamamıştır. Dolayısıyla; yöneticinin (liderin) iletişim yeterliliği ölçeğinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.
- 4) Benzer biçimde, yöneticinin çalışanları tarafından algılanan iletişim yeterliliği ile çalışanların yöneticinin onlarla kurduğu iletişimden duydukları memnuniyet konusunda işletmelerde az sayıda çalışma olduğu belirlenmiştir.
- 5) Bu dört değişkenin aynı modelde bir arada kullanıldığı, çalışan bakış açısıyla ele alınarak ölçüldüğü bir yerel uygulamalı işletme çalışmasına rastlanmamıştır.

Bu boşluklar dikkate alınarak model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Algılanan etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde liderin çalışan tarafından algılanan iletişim yeterliliği ve çalışanın iletişim memnuniyetinin aracılık rolü ölçülmüştür.

Araştırmanın başlangıcında modelde yer alan değişkenlere ilişkin kavramsal açıklamalara ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. İlerleyen bölümlerde; araştırmanın örneklem seçim süreci, yöntemi, ölçüm aracı olarak seçilen anketin hazırlanma ve uygulama süreçlerinden detaylı biçimde bahsedilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1:Algılanan dönüşümsel liderlik devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H2:Algılanan dönüşümsel liderlik duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. (P=***, Top. Etki= ,354)	Kabul Edildi
H3:Algılanan dönüşümsel liderlik iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. (p=***, Top.Etki= ,840)	Kabul Edildi
H4:Algılanan dönüşümsel liderlik iletişim yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir. (p=***, Top.Etki= ,898)	Kabul Edildi
H5:Algılanan etkileşimsel liderlik devam bağlılığını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H6:Algılanan etkileşimsel liderlik duygusal - normatif bağlılığı anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir. (p=***, Top.Etki= -,235)	Kabul Edildi
H7:Algılanan etkileşimsel liderlik iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H8:Algılanan etkileşimsel liderlik iletişim yeterliliğini olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H9:İletişim yeterliliği devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. (p= ,003. Top.Etki= ,372)	Kabul Edildi
H10:İletişim yeterliliği duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H11:İletişim yeterliliği iletişim memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. (p= ***, Top.Etki= ,460)	Kabul Edildi
H12:İletişim memnuniyeti devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. (p=***, Top. Etki= ,305)	Kabul Edildi
H13:İletişim memnuniyeti duygusal - normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.	Red
H14:İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.	Red

H15:İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasında aracılık etkisine sahiptir.	Red
H16:İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında aracılık*etkisine sahiptir	Kabul Edildi
H17:İletişim memnuniyeti, devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasında aracılık* etkisine sahiptir.	Kabul Edildi
H18:İletişim yeterliliği, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.	Red
H19:İletişim memnuniyeti, algılanan dönüşümsel liderlik ve duygusal-normatif bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.	Red

“*” şeklinde belirtilmiş olan aracılık etkisi “kısmi aracılık etkisidir”.

Modelde etkileşimci liderden farklı olarak, dönüşümcü liderin iletişim yeterliliği ve bu doğrultuda çalışanın iletişim memnuniyeti unsurlarının önemli olduğu görülmüştür. Bu açıdan çalışan algısında, etkileşimci liderin bu özellikleri taşımasının kendisinden beklenmediği söylenebilir.

Kabul edilen H12 “İletişim memnuniyeti devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir” ve H17 “İletişim memnuniyeti, devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasında aracılık etkisine sahiptir” hipotezleri Fay’ın (2011) görüşünü destekler niteliktedir. İletişim memnuniyetinin devam bağlılığı ve iletişim yeterliliği arasında kısmi aracı değişken olarak bulunması sıklıkla ilgili olabilir. Şöyle ki, iletişim sıklığı iletişim memnuniyetinde önemli bir bileşendir.

Devam bağlılığı ve duygusal-normatif bağlılık modeldeki iletişim değişkenleri ile birlikte değerlendirildiğinde, iletişim değişkenlerinin sadece devam bağlılığını etkilediği, duygusal-normatif bağlılıkta ise etkisi olmadığı belirlenmiştir. Devam bağlılığı, çalışanların liderin iletişimini nasıl değerlendirdiği, iletişim yeterliliği ve memnuniyeti, ile ilgilidir.

Çalışanların kuruma devam bağlılığı hissetmesi doğrudan dönüşümcü liderlik türü ile değil; liderinin iletişimini nasıl değerlendirdiği, yani iletişim yeterliliği ve

memnuniyeti ile ilgilidir. Suher vd.'nin (2016) çalışmasını destekleyen bu sonuca göre, çalışanın memnuniyeti kişinin kurumsal bağlılığını etkilemektedir. İletişim yeterliliği ve bununla ilişkili olarak ortaya çıkan iletişim memnuniyeti, dönüşümsel liderlik için belirleyici özelliklerdir. Modelde iletişim yeterliliğinin, dönüşümsel liderlik ve iletişim memnuniyeti arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Etkileşimsel liderlik ise modelde her iki iletişim değişkenini de etkilememektedir.

Çalışanın kurumuna yönelik gösterdiği devam bağlılığı, liderlik türlerinden doğrudan etkilenmemektedir. Duygusal-normatif bağlılık ise dönüşümcü liderlikten pozitif yönde; etkileşimci liderlikten negatif yönde etkilenmektedir. Liderin etkileşimci lider özellikleri arttığında, çalışanın kuruma bağlılığı düşecektir.

Wasti'ye (2002) göre duygusal bağlılık, olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. Devam bağlılığı ise olumlu örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili değildir; örgütte kalma ihtiyacını temsil eder ve kültürle ilgilidir. Türkiye gibi toplulukçu bir kültürde, istihdam ilişkisinin normatif doğası örgüte bağlılık beklentisi yaratmaktadır. Ancak; bu araştırma bulguları devam bağlılığı ile normatif bağlılık beklentisini bir arada göstermemektedir. İş deneyimlerinin ki bunun üzerinde liderin etkisi düşünülebilir normatif doğasıyla bağlılık yarattığına işaret etmektedir. Bunun nedeni örgüte bağlılığı vurgulayan geçerli değer ve normların farklılığı olabilir. Aynı zamanda; değer ve normlar aynı olsalar bile bunların önem derecelerinin farklı olması da beklenmektedir.

Araştırmada iletişim yeterliliği liderin sahip olduğu bir yetenek olarak ölçülmüştür. Bu şekilde; Macik-Frey'in (2007) görüşünü desteklemektedir: "İletişim, liderin sahip olduğu bir beceri ya da yetenektir; kendiliğinden ortaya çıkan bir unsur değildir".

Araştırmada yapılan görüşmeler ve geliştirilen iletişim yeterliliği ölçek maddelerinin, Rosenblatt vd.'nin (1982: 41-42) örgütteki aktörlerin ihtiyaç duydukları bilgilerin farklı olduğu bilgisiyle paralellik sağladığı söylenebilir. Şöyle ki; yapılan görüşmelerde çalışanların verdikleri bilgiye göre ve kalan algılanan liderlik ölçek maddelerine göre; yöneticiler denetleme yetkilerini ve amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma düzeyini bilmek istemektedir. Çalışanlar ise gelişme ve ilerleme olanakları, iş güvenliği

durumları, alacakları ücret ve performans değerlendirmelerini merak etmektedir.

Araştırmada Watzlawick vd.'nin (1967) sistematik yaklaşımı temel alınarak araştırma ölçeği oluşturulmuştur. Buna göre iletişim kaçınılmazdır ve iletişim kuramazsınız demek mümkün değildir; ama doğru iletişim kuralamayabilir. Test edilen modelde, diğer kişinin yanında gösterilen her davranış iletişim olarak görülmektedir. Liderin takipçileri karşısında kullandığı iletişim yöntemlerinden (susmak, jestler, el-kol hareketleri, sözlü iletişim vb.) anlam çıkartılmasına neden olmaktadır ve çalışanların liderleri hakkındaki algıları böyle oluşmaktadır. Bu algıların Hamm'ın (2006) belirttiği riskleri taşıdığı, araştırmada göz önüne alınmıştır. Şöyle ki; çalışanların anlamlandıramadıkları mesajlar onlar tarafından kendi düşünce ve tahminlerine göre yorumlanır ve bu; çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkiler.

Bu durum aynı zamanda, uygulaması Türkiye'de yapılan bu araştırmada çalışanların liderlerinin iletişim yeterlilikleri hakkındaki değerlendirmeleri noktasında farklı kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin doğrudan kullanılmamasının temel nedenidir.

Araştırma ölçeğinde öne çıkan hususlar arasında, Adair'in (2004) vurguladığı, yüz yüze ve yazılı iletişimin etkili liderlik için aranan özelliklerden olduğu; Phillips'in (2000) değindiği, performans kriterleri, amaç ve hata oranları vb. bilgilerinin belirli sürelerde (sıklık) ve açıklıkla çalışanlarla paylaşılması gerektiği noktası vardır.

Souso vd. (2015) ve De Vries vd. (2010) çalışmalarında liderlik türlerine göre liderin iletişim tarzının, liderin algılanan performansı ve liderden kaynaklanan memnuniyet duygusu ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Onların ifadesiyle, insan odaklı liderlik ile göreve yönelik liderlik; liderden kaynaklı memnuniyet, bağlılık düzeyi ve iletişim tarzları ile ilişkilidir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin alanyazında görev odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik ayrımı yapılarak da verildiği göz önüne alındığında, Souso vd. (2015) ve De Vries vd.'nin (2010) sonucu, bu araştırmanın bulguları ile desteklenmektedir.

Seligman ve Csikszentmihalyi'ye göre (2000) bireyler arası iletişimde, örneğin, lider-üye iletişimde, pozitiflik önemslenmektedir. Aynı zamanda, pozitif iletişimin, insan

ihtiyaçlarını tatmin etmeyi kolaylaştıracak mesaj süreçleri olarak erevelendirilmesi amaçlanmaktadır. İhtiyaçları engelleyen mesaj süreçleri ise iletişimin karanlık tarafı olarak kabul edilmektedir. Bu tez kapsamında iletişim yeterliliği düzeyi ve iletişim memnuniyeti yüksek çıktığı oranda çalışanların insani bir ihtiyaçlarının karşılandığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, yöneticinin iletişimci rolünün özel kurumlar için kurumsal bağlılık sonucunu doğurduğunu göstermektedir.

Araştırmada kurulan model muhtemelen daha önce, bir bütün olarak, ulusal alanyazında test edilmemiştir. Elde edilen sonuçların yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlaması ve bu çalışmalarla birlikte birikimli olarak ilerlemesi umulmaktadır.

Araştırmanın diğer bulguları ise şöyle sıralanabilir: ANOVA analizi sonucunda;

Bu araştırmada algılanan dönüşümsel liderlik ve iletişim yeterliliği, çalışanın cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. Her iki değişken için de kadınlar erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Kadınlar yöneticide iletişim yeterliliğine erkeklere kıyasla daha fazla önem vermektedir. Bu sonuç, Comer vd.'nin (1995) araştırmasındaki gibi, çalışmak için kadınların entelektüel uyarıcı yöntemleri kullanan karizmatik liderleri, erkeklerin ise daha etkileşimci liderleri tercih etme eğilimlerini hatırlatmaktadır.

Araştırmada duygusal-normatif bağlılık, çalışılan departman ve sektöre göre farklılaşmaktadır. Çalıştığı departman kişinin duygusal-normatif bağlılığını etkilemektedir; ancak her departman için birbirlerine yakın ortalamaların olduğu da görülmektedir. Bu nedenle; birbirlerine göre sıralama yapmak güçtür. Tekstil sektöründe çalışanların duygusal-normatif bağlılıkları; gıda ile makine-oto sektörlerinde çalışanlardan farklılaşmaktadır. Analiz sonucunda tekstil en düşük ortalamaya sahip sektördür. Dikkat çeken nokta ise şudur: Örneklem en fazla tekstil sektöründe çalışanlardan oluşmuştur ve bu grup çoğunlukla üretim alanında çalışmaktadır. Üretim alanında çalışanların duygusal-normatif bağlılıklarının düşük çıkmasının nedeni görevleri ve iş yoğunlukları olabilir. Bu tür bağlılıkta, medeni durum ile bakmakla yükümlü olunan kişi değişkenlerinin etkili olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgusu, 1990'lerden bugüne kültürel açıdan yaşanan bir değişimi örneklendirmektedir. Şöyle ki, 1990'lerin başına kadar Mathieu ve Zajac'ın (1990) belirttiği gibi medeni durum ile kurumsal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki az sayıda örgüt çalışmasında ele alınmış ve kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada ise bekar olan çalışanların duygusal-normatif bağlılıklarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu ölçülmüştür.

Araştırma örneklemini için makine-otomotiv üretim; mobilya; gıda ve tekstil sektörlerinden on altı işletme belirlenmiş ve 312 anket analiz edilmiştir. Görece çeşitli görülen bu örneklem içerisinde, çalışanların kuruma ve yöneticiye yönelik bakış açılarının birbirlerine benzer olduğu belirlenmiştir. Bu benzerlik, çalışma kültüründen ve çalışanların öncelikli beklentisinden kaynaklı olabilir.

7.2 Öneriler

Araştırma, işletmelerde lider-üye/yönetici-çalışan ilişkisinde iletişimin büyük rolü olduğu ve bu konuda liderin/yöneticinin önemli pay üstlendiği temeline dayanmaktadır. Öyle ki; araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi, lider iletişimi, çalışanların kuruma bağlılıklarını etkilemektedir. Bu sebeple, konu işletme yönetimi tarafından önemsenmeli ve politika haline getirilmelidir. Böylelikle, liderlerin konuya daha fazla dikkat etmeleri ve kendilerini bu yönde geliştirmeleri sağlanabilir.

Çalışanların liderden ve kurumdan beklentilerinin sürekli değişim gösterdiği düşünüldüğünde; özünde dinamikliğin olduğu iletişim konularının kuruma yarar sağlayacağı görülmektedir. Bu iletişim konularından ikisi araştırmada ölçülen; çalışanın lideri hakkındaki iletişim yeterliliği algısı ve çalışanın iletişim memnuniyetidir. Liderin bu iki konuyla ilgili olarak çalışanların kendisinden neler beklediğini bilmesi ve buna göre yanıt vermesi hem lider ve çalışan hem de işletme için önemlidir.

Araştırma bulguları, işletmelerde yöneticilerin çalışanlarının kendilerinden iletişim açısından beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlayabilir. Yapının sürekli içerisinde yaşayan yöneticilerin ve çalışanların, iş yoğunluğu ve rutin içerisinde artık fark edemedikleri iletişimsel noktalar olabilir. İletişim konusunun doğası da bu türdendir. Bu nedenle; bu tür çalışmaların olması farkındalığın tekrar kazanılmasında rol oynayabilir. Yöneticilerin sergiledikleri her davranışın çalışanlarda bir karşılığı olduğunu hatırlaması önemlidir. Bu sayede; yöneticiler çalışanların kurum ve kendileri hakkındaki algıları konusunda durum tespiti yaparak buna yönelik çıkarımlarda bulunabilirler. Buna göre; zayıf ya da sorunlu olan noktalar değiştirilebilir; çalışanlar tarafından olumlu algılandığı noktaların sürdürülmesi sağlanabilir. Bulguların değerlendirilmesi, kontrol etmeyi ve buna göre erken önlem almayı sağlayacaktır. Böylelikle; kurum, yönetici ve çalışan çıkarları daha dengeli ve her biri için daha olumlu hale gelebilir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik türlerinin alt boyutlar itibariyle kurumsal bağlılığa etkisi, iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti üzerinden incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, farklı liderlik türleri ele alınarak inceleme yapılabilir; kurumsal bağlılığın bu liderlik türleri ile ilişkisi ölçümlenebilir.

İlerleyen araştırmalarda çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri, iletişimdeki anlamlandırma ve etkileşimci bakış açıları kapsamında yapılabilir ve daha uygulamaya dönük sonuçlar elde edilmesi amaçlanabilir. Örneğin, liderin kullandığı iletişim türleri farklı çalışmaların konusu yapılarak detaylı olarak çalışılabilir.

Sonraki araştırmalarda; daha büyük bir örneklem alınıp madde analizlerinden daha detaylı bilgi sağlanabilir. Ayrıca; araştırmada kullanılmış olan AMOS programından başka programlar, örneğin Hayes'in (2013) ortaya koyduğu PROCESS kullanılarak model testleri yapılabilir. Aynı anda AMOS ve LISREL programları kullanılarak sonuçların kıyaslandığı çalışmalar da yapılabilir. Çünkü; alanyazında, kullanılan analiz programları arasında benzerlikler kadar farklılıklar, örneğin, uyum iyiliği indekslerinde; güçlü ve zayıf yönler vardır (Hox ve Bechger, 1998).

Araştırmacı, yüksek lisans derecesini aldığı iletişim bilgisinden yararlanmıştır; ancak çıkış noktası liderlik olmuştur. Sonraki çalışmalarda ise araştırmacılar iletişimi daha merkeze alabilirler ve görece kolay gibi görünen şu soruları cevaplandırmaya çalışabilirler: Liderlik mi yoksa iletişim becerileri mi önce ortaya çıkmaktadır? Mükemmel iletişim becerilerine sahip olmak liderlerin yükselişini sağlar mı, yoksa liderler kariyer yolunda ilerledikçe ustalıkla iletişim kurma becerisini kazanır mı? Kişi yeterli (uzman) iletişimci olur ise liderlik pozisyonlarına ulaşır demek mümkün müdür?

Araştırmalarda çalışanların algısı üzerinden ölçüm yapılmıştır. Sonraki araştırmalarda ise çalışanların algısı ve yöneticilerin algısı birlikte test edilebilir. Ho'nun (2008: 9-10) aktardığı Dance'ın spiral modeli ile bu mümkündür. Şöyle ki; iletişim ileriye hareket ederken geriye dönmektedir; yani esnektir. Hem lider hem çalışan iletişim halindeyken giderek daha fazla bilgilenmektedir.

Araştırmada iletişim yeterliliği ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin farklı araştırmacılar tarafından denenmesi halinde güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmiş olacaktır. Bunun yanı sıra, araştırmadaki dört değişkenin bir arada kullanıldığı, çalışan bakış açısıyla ele alınarak ölçüldüğü yeni işletme çalışmalarının yapılması halinde karşılaştırma ve geliştirme imkanı doğacaktır.

Alanyazın taramasında yer verildiği üzere, çok sayıda liderlik, kurumsal bağlılık ve iletişim kuramı mevcuttur. Ancak ulusal alanyazında; bu kuramların ve ilgili ölçeklerin birebir çevirilerinin yapılarak kullanılmasının ötesine fazla geçilmediği düşünülmektedir. Temel olarak kültürün araştırmalarda dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğu unutulmamalıdır; örneğin, iletişim araştırmalarında davranışları yorumlamak için kültür yardımcıdır (Kirkman vd., 2006). Nitekim; araştırmacı ilk olarak bir görüşün arkasında yatan noktaları bilmelidir ama farklılıkların kültürel, davranışsal ya da tutumsal olabildiği hatırlanmalıdır. Öyle ki; katılımcıların cevaplama türlerinde dahi kültürler arası farklılaşma vardır (Dolnicar ve Grün, 2007). Bu doğrultuda; gelecek araştırmalarda liderlik türleri ve kurumsal bağlılık konularında ulusal ölçek geliştirme çalışmalarına katkı sağlanabilir.

Araştırmadaki değişkenlerin ölçümü için uygulanacak örnekleme ve kültüre göre ölçek geliştirilebilir. Örneğin; liderlik yapısı, ülkenin sosyo-kültürel bağlamına göre farklılaşmaktadır (Bass, 1996:732; Yukl, 2002: 414). Dolayısıyla, yeni liderlik türleri ölçeği geliştirirken, soru maddelerinin oluşturulmasında bu husus dikkate alınmalıdır. Benzer biçimde, iletişim memnuniyeti değişkeni bu araştırmadaki tek boyutlu ölçek halinden farklı olarak; alanyazında Anderson ve Martin (1995) tarafından ortaya konulan iki boyutlu (görev boyutu ve ilişkisel boyut) haliyle de incelenebilir.

İşletme alanında yönetici-çalışan ilişkisi, iletişimi ve sonuçlarını incelemek isteyen araştırmacıların pozitif iletişim ve pozitif psikoloji ile ilgili araştırmalara yönelmesi alana önemli katkı sağlayabilir. Örneğin, duygu alanında yapılan araştırmaların iletişimiyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Duygular doğal olarak iletişimseldir (Andersen ve Guerrero, 1998). Dolayısıyla, iletişim ile duygunun birlikte çalışılması yerinde olacaktır. Şaşırtıcı olan ise bu basit görülen ama kritik olan noktanın ancak

yakın dönemde, dikkat çekmeye başlamış olmasıdır. Ayrıca, Barsade'nin (2014) ifadesiyle: “Hem olumlu hem de olumsuz duygular, çalışanlar arasında virüs gibi yayılır. İnsanlar, grup halinde birlikte çalışırken birbirlerinin duygularını sürekli yakalarlar”. Barsade'ın vurguladığı bu durum, işletmelerde takımlar temelinde çalışılabilir.



KAYNAKÇA

Adair, J. (2004). Etkili İletişim, Çeviren: Ömer Çevikoğlu, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2.Baskı, İstanbul.

Akbulut, Y.(2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.

Albertson, D. S. (1999). Impact of leader behavior on job satisfaction and employee perceptions of customer service: a communication competence approach. Doktora Tezi. University of Southern California.

Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 107-123.

Altunışık, S. Örgütsel Haberleşme (İletişim). Erişim tarihi: 16 Mart 2017. Erişim yeri:

http://www.suyonetimi.gov.tr/Libraries/su/%C4%B0leti%C5%9Fim_Teknikleri_1.sflb.ashx

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Andersen, P. A. and Guerrero, L. K. (1998). Communication and emotion in social interaction. In P. A. Andersen and L. K. Guerrero (Eds.), *Handbook of Communication and Emotion*, (ss. 49-96). San Diego, CA: Academic Press.

Anderson, C. M. and Martin, M. M. (1995). The Effects of Communication Motives, Interaction Involvement, and Loneliness on Satisfaction: A Model of Small Groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.

Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981). An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.

Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Augustin, D. A. (2003). An empirical investigation of leadership development training with respect to the leadership characteristics and behaviors of emerging leaders within their organizational contexts. Yayınlanmış Doktora Tezi, The George Washington University, Washington, DC.

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

Aydoğmuş, M. (2015). Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 7, 1-30.

Baker, D. D. and Ganster, D. C. (1985). Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models. *Group and Organizational Studies*, 10, 242-259.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Balce, A.O., Bardakçı, A. ve Haşiloğlu, S.B. (2015). Orta Nokta Bitaraf Cevap mıdır? Bihaber Cevap mıdır? 20. Ulusal Pazarlama Kongresi. Pazarlamanın Sosyal Yönü: Sosyal Pazarlama. Eskişehir.

Barbuto, J.E. and Burbach M,E (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1):51-64.

Barge, J. F.C. (1994). *Leadership: communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.

Barnes, S.J.C (2007). Why compliance programs fail: Economics, ethics and the role of leadership. *HEC Forum*, 19 (2), 109-123.

Barsade, S. (2014). Faster than a Speeding Text: “Emotional Contagion” At Work. How others' feelings are influencing our business decisions. Erişim tarihi: 5 Mart 2017,

<https://www.psychologytoday.com/blog/the-science-work/201410/faster-speeding-text-emotional-contagion-work>

Bartlett, C. (2000). Supervisory communication and subordinate job satisfaction: the relationship between superiors' self-disclosure, offers of help, offers of cooperation, frequency of contact, trust and subordinates' job satisfaction. *Public library quarterly*, 18(1), 9-30.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.

Bass, B.M., (1996). “Is There Universality in the full range model of Leadership?” *International Journal of Public Administration*, 19:6, 731- 761.

Bass, B. M., Stogdill, R. M., and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter), 19-31.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press, A Division of Mcmillan, Inc.

Başar, H. (2005). Araştırmalarda Likert Yanılgıları. Erişim tarihi: 4 Mayıs 2015. Erişim yeri: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/Likert.doc>

Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. The 5th International Balkan Educational and Science Congress, 5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book Online, 2, 497-507. Erişim tarihi: Aralık 2016. Erişim yeri: <https://www.researchgate.net>

Bennis, W. and Nanus, B. (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Change*, New York: Harper Business.

Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Buchko, A.A, Weinzimmer, L.G. and Sergeev (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.

Bullock, G.A. (2015). *Leadership styles of female healthcare executives: Comparison of transformational, transactional, and passive-avoidant leadership styles*. Doktora Tezi, Capella University.

Bycio, P., Hackett, R. D. and Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

Byrne, B. M. (1998). *Multivariate applications book series. Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chandler, D. (1994). The transmission model of communication. *University of Western Australia*. Retrieved, 6, 2014.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 27-43.

- Chughtai, A.A. and Zafar,S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H. R. M. Research*, 11 (1), 39-64.
- Clampitt, P. G. (2009). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Clampitt, P.G. and Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Cooley, R. E. and Roach, D. A. (1984). A conceptual framework. In R. N. Bostrom (Ed.), *Competence in communication: A multidisciplinary approach* (pp. 11-32). Beverly Hills: Sage Publications.
- Comer, L.B., Jolson, M.A., Dubinsky, A.J. and Yammarino, F.J. (1995). When the Sales Manager is a Woman: An Exploration into the Relationship between Salespeople's Gender and their Responses to Leadership Styles. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*.15(4):17-22.
- Craig, R. T.(2007). Pragmatism in the Field of Communication Theory. *Communication Theory*,17(2),125–145.
- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9 (2), 119-161.
- Craig, R. T. (1989). Communication as a practical discipline. In B. Dervin, L. Grossberg, B. J. O'Keefe and E. Wartella (Eds.). *Rethinking communication*, (1), paradigm issues (pp. 97–122). Newbury Park, CA: Sage.
- Cugelman, B., Thelwall, M., and Dawes, P. (2009). Communication-based influence components model. In *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*, April, pp.1-8.
- Çakmak, H. (2008). Kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çalık, D. (2013). Yeni İletişim Teknolojilerinin Örgüt İçi İletişimde Kullanımı: Türkiye'deki Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çatır, O. (2009). Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. (2004). Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Dryden Press: New York.

Dance, F. E. X. (1970). The “concept” of communication. *Journal of Communication*, 20, 201- 210.

Day, D. and Antonakis, J. (2012). The nature of leadership. 2nd ed.SAGE Publications. Erişim tarihi: 20 Kasım 2016,

https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_E24FFBFEBE58.P001/REF

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W. (2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders’ Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Dinar, A.M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dolnicar, S. ve Grün, B. (2007). "Cross-cultural differences in survey response patterns", *International Marketing Review*, 24(2), 127-143.

<https://doi.org/10.1108/02651330710741785>

Downs, C.W. (1990). “Communication Audit Questionnaire” in KS. Varona, Federico, (1996), “Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations”, *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.

Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.

Dozier, D. M., Grunig, L., and Grunig, J. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Eisenberg, E. M. and Riley, P. (1988). Organizational symbols and sense-making. In G. Goldhaber and G. Barnett (Eds.)*Handbook of organizational communication*. Norwood, NJ: Ablex.

Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.

Elkjaer, B. and B. Simpson (2011). Pragmatism: A lived and living philosophy: What can it offer to contemporary organization theory? In H. Tsoukas and R. Chia (Eds), *Philosophy and Organization Theory, Research in the Sociology of Organizations*, pp. 55-84.

Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 14, 255-272.

Fairholm, M.R. (2001). The Themes and Theory of Leadership: James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership. The George Washington University. Erişim yeri: <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>

Fay, M.J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 212-229.

Fiedler, F. E. (1972). Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 114-119.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS for windows*. Third edition. London: Sage Publications. Erişim tarihi: Mart 2017. Erişim yeri:

<http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/andy-field-discovering-statistics-using-spss-third-edition-20091.pdf>

Filstad, C., Geppert, M. and Visser, M. *Pragmatism, Learning and Sensemaking in Organisations- Bringing Power and Politics back in*. 27th EGOS Colloquium, Gothenburg, July 6–9, 2011, subtheme 18 Pragmatism, Organising, Learning.

Erişim yeri:

http://www.academia.edu/998984/Pragmatism_Learning_and_Sensemaking_in_Organisations_Bringing_Power_and_Politics_back_in

Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Süleyman İrvan (Çev.) Ankara : Ark.

Flauto, F.J. (1999). Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6(2), 86-97.

Gardner, W. L. and Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.

Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

- Girton, M. (2001). A new model of leader-member exchange : adding a communication exchange dimension. Doktora Tezi. Florida State University.
- Gökkaya, S. (2009). Okul müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member- exchange (LMX) theory of leadership over 25 years- Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Griffen.,R.W. (1996). *Management*, Boston, 5th edition, Houghton Mifflin Company.
- Grunig, J.E. (2005). *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. Elif Özsayar (Çev). İstanbul : Rota.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Eğitim Kitabevi.
- Gülнар, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 62-82.
- Gültekin, B. (2010). Faydacı-Hedonik Güdüler, Göz Atma ve Marka Bilinirliğinin Anlık Alışveriş Etkilerine İlişkin Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S., Şahin, F. and Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.
- Hackman, M. Z. and Johnson, C. E. (2000). *Leadership A communication perspective*. 3rd ed. Waveland Press. Erişim yeri:<http://trove.nla.gov.au/version/50311182>
- Hamm, J. (2006). The five messages leaders must manage. *Harvard Business Review*. 84 (5), 114-123.
- Hartog, D. N., van Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hatfield, J. D. and Huseman R. C. (1982). "Perceptual Congruence About Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics", *Academy of Management Journal*, 25 (2), 348-358.

Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach. 1st Edition. Erişim tarihi: 8 Haziran 2017. Erişim yeri: <http://dm.darden.virginia.edu/ResearchMethods/Templates.pdf>

Hersey, P., Blanchard, K. H., and Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1972). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23 (5), 26–34.

Ho, H.K. Development of the Integrated Communication Model, 2008, p.9-10. “The Dance Helix Model”

Erişim Yeri: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502682.pdf>

Holladay, S. J. and Coombs, W. T. (1993). Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405-427.

House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98.

House, R. J. and Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post-hoc and a priori tests. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29–55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

Hox, J.J. and Bechger, T.M. (1998). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (3rd ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.

Hutchby, I. (2001). *Conversation and technology: From the telephone to the internet*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, 14 (2), 1-23.

Jacobs, S. (1994). Language and interpersonal communication. In T. L. Thompson, M. C. Knapp and G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 199-228). Thousand Oaks, CA: Sage. Erişim yeri: <http://trove.nla.gov.au/version/45470425>

James, O.A. and Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-361.

John, S. W. D. (1983). Successful communications between supervisors and employees. *Personnel Journal* 1983, 62(1), 71-77.

Johnson, R. E., Groff, K. W. and Taing, M. U. (2009). Nature of the interactions among organizational commitments: Complementary, competitive or synergistic? *British Journal of Management*, 20(4), 431-447.

Judge, T.A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. and Gerhordt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kamer, M. (2001). Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., and Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.

Karaçor, S., ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(8), 96-117.

Karlsson, C., Hjerpe, M., Parker, C., and Linnér, B.-O. (2012). The Legitimacy of Leadership in International Climate Change Negotiations. *Ambio*, 41(1), 46-55. <http://doi.org/10.1007/s13280-011-0240-7>

Katz, D, Maccoby, N and Morse, NC (1950). Productivity, supervision and morale in an office situation. Part 1. Oxford, England: Institute for Social Research, Univ. Erişim tarihi, 4 Mayıs 2017,

<http://psycnet.apa.org/record/1951-07726-000>

Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Kelloway, E. K., Mullen, J. and Francis, L. (2004). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety.

Erişim tarihi: Haziran 2017.Erişim yeri:

https://www.researchgate.net/publication/242117910_Poor_Leadership

Kerr, S. and Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Kılıç, U. (2014). Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Bir Liman İşletmesinde Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kirby, P. C., Paradise, L. V., and King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 303-311.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., and Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of "Culture's Consequences": A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11.baskı. İstanbul: Arıkan Basım.

Konorti, E., and Eng, P. (2008). The 3D transformational leadership model. *The Journal of American Academy of Business*, 14, 10-20.

Kvale, S. and Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage Publications.

DOI: 10.1080/09638180.2012.675165

Lee, K., Carswell, J. and Allen, N.J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work- Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(85), 799-811.

Levinson, S. C. (1992). Activity types and language. In P. Drew & J. Heritage (Eds.), *Talk at work: Interaction in institutional settings*. Cambridge, England: University of Cambridge. <https://doi.org/10.1515/ling.1979.17.5-6.365>

Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale-development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Light, J. and McNaughton, D. (2014). Communicative competence for individuals who require augmentative and alternative communication: A new definition for a new era of communication? *Augmentative and Alternative Communication*, 30, 1-18. doi:10.3109/07434618.2014.885080

Light, J.C. (1989). Toward a definition of communicative competence for individuals using augmentative and alternative communication systems. *Augmentative and Alternative Communication*, 5,4, 137-144.

Lund-Glassman, M. E. (1999). The Study Of School Climate, Principals Communication Style, Principals' Sex And School Level. Portland State University, Unpublished Doctoral Thesis, Oregon, United States.

Macik-Frey, M. (2007). "Communication-Centered Approach to Leadership: The Relationship of Interpersonal Communication Competence to Transformational Leadership and Emotional Intelligence". Doctor of Philosophy The University of Texas, Arlington, USA.

Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.

Madlock, P. E. (2006). Do differences in displays of nonverbal immediacy and communicator competence between male and female supervisors affect subordinates, job satisfaction. *Ohio Communication Journal*, 44, 61-78.

Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. and Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.

Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlated, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Mayer, R. C. and Schoorman, D. F. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 15-28.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

McQuail, D. ve Windahl, S., (1996). *Kitle iletişim çalışmaları için iletişim modelleri*. (B.Dağtaş ve U. Demiray Çev.) Anadolu Üniversitesi., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.92. (Orijinal çalışma basım tarihi 1983)

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Erişim yeri: <http://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Milli, M. S. ve Yağcı, U. (2017). Öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 286-298.
- Mortenijs, H., Fridlund, B., Marklund, B., Palm, L. and Baigi, A. (2012). Utilisation of strategic communication to create willingness to change work practices among primary care staff: A long-term follow-up study. *Primary Health Care Research & Development*, 13(2), 130-141.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, B. H. and Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39, 220-244.
- Myers, D. (2001). A Pox on All Compromises: Replay to Craig (1999). *Communication Theory*, 11(2), 218-230.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., and Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60(6), 393-404.
- Oishi, E. (2006). Austin's Speech Act Theory and the Speech Situation. *Esercizi Filosofici* 1, pp. 1-14.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations, *California Management Review*, Summer.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlarla istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pehlivan, K.B. (2005). Öğretmen adaylarının iletişim becerisi algıları üzerine bir çalışma. *İlköğretim Online*, 4 (2), 17-23.
- Phillips, E.D. (2000). Defining Leadership Communication: A Qualitative Investigation of Leadership In A Non-Profit Service Organization. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Southern Illinois University, USA.
- Pincus, J.D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Porter, L.V., Steers, R.M. and Boulian, P.V. (1973). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Technical Report*, 16, July.

Powell, P. J., and Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby and K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, p.1-46. Thousand Oaks, CA: Sage.

Erişim yeri: <http://folk.uio.no/josteira/Seminar%20%20Sahlin/Sahlin%20Intro.pdf>

Pye, A. (2005). Leadership and organizing: Sensemaking in action. *Leadership*, 1(1): 31-49.

Robbins, S.P.(2003). *Organizational Behavior*. (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Person Education International.

Rooney, A. (2017) Kendi Sözleriyle Einstein. Çev. Deniz Candaş. Akılçelen Kitaplar.

Rosenblatt, S.B., Richard, C.T. and Watt., J.T. (1982). Communication in business. 2nd ed. Englewood Cliffs, London : Prentice-Hall.

Russill, C. (2008). Through a public darkly: Reconstructing pragmatist perspectives in communication theory. *Communication Theory*, 18(4), 478–504.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). Örgütlerde İletişim. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Sager, K.L. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288-312.

Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Saraç, M.K. (2017). Marka genişletme stratejisi çerçevesinde mağaza imajı algılanan uyum ve algılanan kalitenin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive *Goodness-Of-Fit Measures of Psychological Research Online*, (8), 2, 23-74.

Schramm, W. and Roberts, D. F. (1971). *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, University of Illinois Press, pp.84-99.

Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L., Zhou, Xiaohua T. and Yammarino, Francis J., (2001), "The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.

Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Sidani, Y.M. (2007). Perceptions of leader transformational ability: The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, 26(8), 710-722.

Smircich, L., and Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257–273.

Sommer, S., Bae, S. and Luthans, F. (1996). "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedent on Korean Employees". *Human Relations*, 49(7): 977-993.

Sousa, P., Rouco, C., Nogueira, F., Soeiro de Carvalho, A. and Dias, D. (2015). The Impact of Leadership Behaviors and Communication Styles of Military Leaders on the Performance of Followers. 11th European Conference Management Leadership Governance, Lisboa.

Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32(3), 323–328.

Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

Suher, I. K., Bir, C. S., Engin, E. and Akgöz, B. E. (2016). Employee Satisfaction: Communication Competence and Leadership Oriented Approach. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(5).

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.

Şimşek, E.(2011).Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek,Ö.F.(2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ekinoks.

Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.

Tan, H. H. and Tan, C. (2000). Toward The Differentiation of Trust In Supervisor and Trust In Organizations. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, p.246.

Taylor, J. R. (1999). What is “organizational communication”? Communication As a Dialogic of Text and Conversation. *Communication Review*, 3(1-2), 21-63.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).

Tezbaşaran, A.(1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. İkinci baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

Thomas, G.F., Zolin, R.and Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287-310.

Tofanelli, D.E. (2013). Examining the Relationship Between Senior Leadership Communication and Remote Employee Satisfaction in Large Healthcare Organizations. Dissertation, Northcentral University, Arizona.

Topluer, A. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel Çatışma düzeyi arasındaki ilişki “Malatya İli Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Triandis, H. C. (1980). Reflections on trends in cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 11(1), 35-58.

Ünsar A.S. (2014). *Leadership and Communication: A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*. Contributions to Management Science, Springer Yayınevi. Almanya.

Verkerk, P. (1990). *Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: background and recent developments*. Department of Philosophy and Social Sciences, Eindhoven University of Technology.

Erişim yeri: <https://pure.tue.nl/ws/files/4271307/352989.pdf>

Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model, *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.

Vroom, V. H and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. University of Chicago Press.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X. (2005). Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Wasti, S. A., (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (5), 525-550.

Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 401-410.

Wasti, S. A. (2000), Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan (Ed.) Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları (s.201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Watzlawick, P., Beavin, B. and Jackson, J. D. (1967). Some Tentative Axioms of Communication. In *Pragmatics of Human Communication - A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. W. W. Norton, New York. Erişim yeri:

http://www.wanterfall.com/Communication-Watzlawick%27s Axioms.htm#_ftn2

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628-652.

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. Çev. Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayınları.

Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213.

Yanıkaya, B. ve Radyo, T. (2012). Televizyon Haberciliği ve Etik: Bildiklerimiz, Bilmediklerimiz ve Bilemediklerimiz Arasında Kaybolmamak İçin Bir Yol Haritası. Erişim tarihi: 7 Kasım 2017, Erişim yeri: academia.edu

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, 5th Edition. New Jersey, Prentice Hall.

Yüksel, A. H. (1989). İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi, *Kurgu Dergisi*, 6, Eskişehir.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6–16.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J., and Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.

Zıllıoğlu M (1996). *İletişim Nedir*. Cem Yayınevi, İstanbul.

Zivick, J. (2012). Mapping global virtual team leadership actions to organizational roles. *The Business Review, Cambridge*, 19(2), 18-25.

İnternet Kaynakları

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Verimlilik Proje Ödülleri, 2016. Erişim tarihi: Ekim 2016. Erişim yeri:

<https://vgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=f97d110a-036c-4655-91fa-2eb6ec265ea6>

Capital. En Beğenilen Şirketler 2015. Erişim tarihi: Ekim 2016. Erişim yeri: <https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500>

Communication Theory. Gerbner's General Model. Erişim tarihi: Mart 2016. Erişim yeri: <http://communicationtheory.org/gerbners-general-model/>

KOSGEB Yönetmelikler. Erişim tarihi: Ekim 2016. Erişim yeri: http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Yonetmelikler/KOSGEB_Kurulu%C5%9F_Kanunu.pdf

Mesleki Yeterlilik Kurumu. Erişim tarihi, 10 Ocak 2016. Erişim yeri: <http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-yeterlilik-tanm-ve-cerri22>

Orhan, S. İş ve Sosyal Güvenlik Atölyesi. OHAL'in çalışma hayatına etkileri. Erişim tarihi, 16 Ekim 2017, <http://www.sadettinorhan.net/ohalcalismahayatietkileri.html>

Resmi Gazete. Erişim tarihi: Ekim 2016. Erişim yeri:
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm>

TOBB Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Ekonomik Rapor 2015. www.tobb.org.tr.
<https://www.tobb.org.tr/Documents/.../72-Genel-KurulEkonomikRapor2015.pdf>

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. Erişim tarihi: 30 Ocak 2017,
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.586cca606ddce5.29414144

Türkiye'nin En Beğenilen şirketleri, 2015. Erişim tarihi: 14 Ekim 2016, Erişim yeri:

<http://www.fortuneturkey.com/fortune500#popup> Fortune 500 – 2015

<https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri>

University of Alabama, Erişim tarihi: 29/12/2016.Erişim yeri:
<https://catalog.ua.edu/undergraduate/communication-information-sciences/communication-studies/lcp-certificate/>

University of West Florida, Erişim tarihi: 29 Aralık 2016,
<http://catalog.uwf.edu/undergraduate/communicationarts/>

EKLER

EK1. GÖRÜŞME TALEP VE BİLGİLENDİRME FORMU İLE GÖRÜŞME SORU FORMU

Sayın,

Doktora tez çalışmam için sizinle görüşme yapmak istemekteyim. Çalışma, “Liderlik Türü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisini İletişimsel Perspektiften” belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu araştırma farklı sektörlerden seçilen orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki çalışan örneklemini üzerinde uygulanacaktır. Çalışma sadece bilimsel amaçlıdır. Kişi ve kurum gizliliği esastır. Sizden ve işletmenizden kesinlikle hiçbir şey talep edilmeyecektir. İsminiz, yöneticinizin ve kurumunuzun adı kesinlikle kullanılmayacaktır. Çalışmada sadece çalıştığınız sektör yer alacaktır. Verdiğiniz yanıtlar bu araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Tamamen kendi tecrübeniz kapsamında soruları cevaplandırmanız istenmektedir. Örneklerden; beklentinizden ya da olumlu/olumsuz yaşadıklarınızdan bahsedebilirsiniz. Davranış biçimlerinden söz etmeniz ve uygun bulduğunuz ya da hoşlanmadığınız iş yeri konuşma biçimi, kelimeler, sinirlilik halleri, mimikler, sert konuşma, umursama davranışı vs. gibi iletişim durumlarından bahsetmeniz beklenmektedir.

Yaklaşık yarım saatinizi ayırarak görüşme sorularını içtenlikle cevaplamanızı rica ediyorum. Sizi yoğun işleriniz arasında fazla meşgul etmemek için sizin belirlediğiniz tarih ve saatte görüşmeyi gerçekleştirebiliriz.

Şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş.Gör. Aslı Çillioğlu Karademir

Hacettepe Üniversitesi- İşletme Bölümü

Soru ve önerileriniz için lütfen bana yazınız.

Mail: asli.cillioğlu@hacettepe.edu.tr

Tel: 0312 2978700/162

1. “İletişim” ve “kurumda iletişim” size ne ifade ediyor açıklar mısınız? (İyi ve kötü örnekler verebilirsiniz)

2. Bağlı olduğunuz ilk yönetici hangi konularda size bilgi sağlamalıdır?

Zaman ve kaynak planlaması hakkında

☐

Prim/ödül vs. hakkında

☐

Hedefler, vizyon, süreçte hangi aşamada olduğumuz hakkında

☐

Bireysel ve genel performans hakkında

☐

Gelecek durum/çalışma alanları hakkında

☐

Olumlu gelişmeler (.....) hakkında

☐

Olumsuz gelişmeler (.....) hakkında

☐

İşyeri kuralları hakkında (Örneğin, kişinin kendi çalışma metodunu kendisinin- kullanıp kullanmayacağı hakkında)

☐

Sizin fikirlerinizin/ önerilerinizin değerlendirildiği hakkında

☐

Diğer.....

3. Sizin “Yöneticim çalışanlarıyla iyi iletişim kurar” görüşüne sahip olmanız için onun hangi özelliklere sahip olması gerekir?

4. Yöneticiniz ile 1 gün veya 1 ay içerisinde hangi iletişim araçları ile iletişim kuruyorsunuz ve bunun yeterli olup olmadığından bahsedermisiniz?

	Yüz yüze	Telefon	Email	Sosyal medya/ chat/ intranet	Diğer	Yeterli mi? (+) Yetersiz mi? (-) Neden?
Yöneticim ile (1 Gün İçerisinde)	 defa/zaman birimi (1 saat gibi)					
Yöneticim ile	 defa/ zaman					

(1 Ay İçerisinde)	birimi (1 saat gibi)					
----------------------	----------------------	--	--	--	--	--

5. İş tecrübeniz doğrultusunda anlatır mısınız... Siz değişiklik yapabilecek olsanız, işyerindeki iletişim konusunda neleri değiştirirsiniz?

6. Eğer lider olduğunuz ya da kendinizi lider olarak hissettiğiniz durumlar olduysa;

6.1. Davranış olarak sizce nasıl bir lidersiziz? (Örn. Babacan davranışlar/ şakalar/kuralcı davranışlar mı sergilersiniz? vs.)

6.2. Karşınızdaki kişilerle iletişim konusunda nasılsınız? (Örn. Yüz yüze görüşme yapmayı mı tercih edersiniz? Sık sık görüşmeyi mi tercih edersiniz? vs.)

6.3. Sizce karşınızdaki kişilerde duygusal açıdan ne tür etkiler yaratıyorsunuz? (Örn. Karşınızdaki kişiye onu önemseydiğinizi mi gösteriyorsunuz? İyi hissettirdiğinizi mi düşünüyorsunuz? vs.)

7. Bir çalışan olarak... Sizin kuruma bağlılığınızı sağlayan veya bağlılığınızı azaltan en önemli etkenler (kişiler, olaylar, koşullar vs.) nelerdir, örneklerle anlatır mısınız ve lütfen önem sırasından da bahsediniz. (Örn. Ücret/çalışma ortamı/ yöneticinin davranışları olabilir mi? vs.)

EK 2. ARAŞTIRMANIN ANKETİ

Bu anket, bilimsel bir araştırma için yapılmaktadır. “Algılanan Liderlik Türü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisini İletişimsel Perspektiften” belirlemek ile ilgilidir.

Araştırmaya sizin vereceğiniz katkılar, araştırma amacının gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yanıtlarınız araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak ve araştırmacıların haricinde hiçbir kişi ya da kurum tarafından görülmeyecektir.

Yanıt verirken göstereceğiniz dürüstlük ve duyarlılık, araştırmada toplanacak verilerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle lütfen her maddeyi dikkatle okuyunuz, birden fazla seçenek işaretlemeyiniz ve tüm soruları yanıtlamaya çalışınız. Sorularınız ve önerileriniz olur ise bize aşağıdaki iletişim adresinden ulaşabilirsiniz. Yoğun işleriniz arasında değerli zamanınızı ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Arş. Gör.Asıl Çillioğlu Karademir

Prof. Dr. Mustafa Kılıç

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Tel: 0312 297 87 00/ 162

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2.Doğum Yılınız

3. Son aldığınız diplomaya göre, Öğrenim Durumunuz

() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora

4. Medeni Durumunuz () Bekar () Evli

5. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi (örneğin, çocuk, yaşlı anne-baba vs.)var mı ? () Var () Yok

6. Kurumunuzda Çalışma Süreniz (Tahmini olarak belirtiniz)

örnek I	8 AY
örnek II	6 YIL+ 5 AY

.....

7. Yöneticinizin (Amirinizin) Cinsiyeti Kadın () Erkek ()

8. Mevcut Yöneticiniz (Amiriniz) ile Çalışma Süreniz (Tahmini olarak belirtiniz)

örnek I	8 AY
örnek II	6 YIL+ 5 AY

.....

9. Çalıştığınız Departman/Birim

10. Bu Kurumdan Önce Çalıştığınız İş Yeri/İş Yerlerinin Türü (Bu maddede birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- () Başka kurumda çalışmadım
- () Önceden kendi işletmemde çalıştım
- () Önceden kamu kurumunda çalıştım
- () Önceden özel kuruluştta çalıştım

11. Kurumunuzda yöneticiniz ile sizin iletişim için kullandığınız yöntemler (araçlar) ve sıklıkları ile ilgili

ifadelerde boşlukları TAHMİNİ olarak doldurunuz.

(SADECE 1 GÜN veya SADECE 1 AY için cevabınızı belirtiniz. Hem gün hem ay kısmını doldurmanıza gerek yoktur)

Yöneticim (Amirim) ile yüz yüze 1 günde..... kere iletişim kurarım

Yöneticim (Amirim) ile telefonda 1 günde..... kere iletişim kurarım

Yöneticim (Amirim) ile email/sosyal medya/chat/intranet aracılığıyla 1 günde..... kere iletişim kurarım

VEYA

Yöneticim (Amirim) ile yüz yüze 1 ayda..... kere iletişim kurarım

Yöneticim (Amirim) ile telefonda 1 ayda..... kere iletişim kurarım

Yöneticim (Amirim) ile email/sosyal medya/chat/intranet aracılığıyla 1 ayda..... kere iletişim kurarım

Lütfen aşağıdaki ifadeleri AMİRİNİZİ (BAĞLI OLDUĞUNUZ YÖNETİCİNİZİ) düşünerek okuyunuz. Her soru için, seçeneklerden sadece birini seçiniz ve uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.						
			Orta Derece Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
1. Amirim etkili bir iletişimcidir.	1	2	3	4	5	0
2. Konuşan kişiyi dikkatle dinler; hatta o sırada başka birşeyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5	0
3. Genellikle doğru yerde doğru sözü söyler.	1	2	3	4	5	0
4. İletişim kurarken beden dilini etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5	0
5. Çalışanlardan gelen tekliflere (örneğin, görüşme teklifine) olumlu ya da olumsuz; ama mutlaka kısa sürede yanıt verir.	1	2	3	4	5	0
6. Çalışanlarla konuşmak için zaman ayırır.	1	2	3	4	5	0
7. Kullandığı kelimeler ve hitap tarzı düzgündür.	1	2	3	4	5	0
8. İnsanların duygularını göz ardı eder.	1	2	3	4	5	0
9. İnsanları gerçekten anlar.	1	2	3	4	5	0
10. İnsanlara destek olur.	1	2	3	4	5	0
11. Astları problemleri ile ilgili olarak hiç çekinmeden kendisine başvurabilir.	1	2	3	4	5	0
12. Tartışma ve eleştiri ortamında samimi bir tutum sergiler.	1	2	3	4	5	0
13. Karşısındaki kişiye birey olarak davranır.	1	2	3	4	5	0
14. Belirli durumlarda hangi tür davranışın uygun olduğunu genellikle bilir.	1	2	3	4	5	0
15. Karşısındaki kişilerin ihtiyaçlarına karşı hassastır.	1	2	3	4	5	0
16. Konuşurken genellikle sakindir.	1	2	3	4	5	0
17. Yetki sahibi insanlarla konuşmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5	0
18. İş ile ilgili olarak çalışanlara verdiği yazılı bilgiler aydınlatıcıdır.	1	2	3	4	5	0
19. Çalışanlarıyla iletişim kurmak için teknolojiden yararlanır.	1	2	3	4	5	0
20. Çalışanları amaç ve son durum hakkında düzenli aralıklarla bilgi sahibi yapar.	1	2	3	4	5	0
21. Amirim sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.	1	2	3	4	5	0
22. Çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5	0

23. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5	0
24. Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalara dikkatle odaklanır.	1	2	3	4	5	0
25. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	1	2	3	4	5	0
26. Gelecek hakkında iyimser şekilde konuşur.	1	2	3	4	5	0
27. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	1	2	3	4	5	0
28. Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıklıkla ifade eder.	1	2	3	4	5	0
29. İşler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5	0
30. Heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla çalışanların performansını artırır.	1	2	3	4	5	0
31. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman ayırır.	1	2	3	4	5	0
32. Performans hedeflerine ulaşıldığında neler elde edeceğimizi açıkça anlatır.	1	2	3	4	5	0
33. Mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.	1	2	3	4	5	0
34. Grubun iyiliğini kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutar.	1	2	3	4	5	0
35. Bize sadece grubun bir üyesi olarak değil, birer birey olarak davranır.	1	2	3	4	5	0
36. Saygımızı kazanacak tarzda hareket eder.	1	2	3	4	5	0
37. Tüm dikkatini yanlışları ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5	0
38. Kararların etik (ahlaki) sonuçlarını göz önüne alır.	1	2	3	4	5	0
39. Güç ve güven duygusu verir.	1	2	3	4	5	0
40. Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5	0
41. Her birimizi, başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan birer birey olarak dikkate alır.	1	2	3	4	5	0
42. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamızı sağlar.	1	2	3	4	5	0
43. Güçlü yönlerimizi geliştirmemiz için yardım eder.	1	2	3	4	5	0
44. Görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5	0
45. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	0
46. Beklentileri yerine getirdiğimizde memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5	0
47. Amaçların gerçekleştirileceğine olan inancını ifade eder.	1	2	3	4	5	0
48. Tüm hataların izini takip eder.	1	2	3	4	5	0

Lütfen Diğer (Son) Sayfaya Geçiniz.....

Aşağıda verilen ifadeler amiriniz ve kurumunuz ile ilgilidir. Her ifade için MEMNUNİYET DERECE NİZİ (kalite ve miktar açısından) “Hiç Memnun Değilim” ile “Tamamen Memnunum” arasındaki derecelendirmelerden birini seçerek belirtiniz. Uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim		Orta Derece (%50) Memnunum		Tamamen Memnunum	
1. Amirimin bana duyduğu güven derecesinden...	1	2	3	4	5	0
2. Amirimden, astlarının karşılaştığı problemleri bilmesi ve anlaması konusunda...	1	2	3	4	5	0
3. Amirimden, beni dinlemesi ve bana dikkatini vermesi konusunda...	1	2	3	4	5	0
4. Amirimin işle ilgili problemleri çözme konusunda rehber olmasından...	1	2	3	4	5	0
5. Amirimi fikirlere açık olma açısından değerlendirsem...	1	2	3	4	5	0
6. Amirimle aramdaki iletişim miktarından...	1	2	3	4	5	0
*7.Çalıştığım birimi (bölümü), iletişimin yararlı ve iyi olması açısından değerlendirsem...	1	2	3	4	5	0
8. Amirimden işimle ilgili konularda gerek duyacağım bilgiyi zamanında vermesi açısından...	1	2	3	4	5	0

Aşağıdaki cümleler SİZE yönelik olarak hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her soru için , seçeneklerden sadece birini seçiniz ve uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.			Orta Derece Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
1.Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	0
2.İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5	0
3.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	0
4.Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	1	2	3	4	5	0
5.Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	1	2	3	4	5	0
6.Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5	0
7.Bu kuruluşun meselelerini (sorunlarını) gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	0
8.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	0

9.Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5		0
10.Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	1	2	3	4	5		0
11.Kuruluşuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5		0
12.Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	1	2	3	4	5		0
13.Buradaki insanlara karşı (örneğin, yöneticime) yükümlülük (sorumluluk) hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5		0
14.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5		0
15.Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5		0
16.Bu kuruluşu sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5		0
17.Kariyerimin geri kalanını bu kuruluşta geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5		0
18.Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.	1	2	3	4	5		0
19.Kuruluşum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5		0
20.Bu kuruluşu kendimden bu kadar çok şey katmış/vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5		0
21.Bu kuruluştan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5		0
22.Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	1	2	3	4	5		0
23.Kuruluşumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	1	2	3	4	5		0
24.Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	1	2	3	4	5		0

-Bitti-

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

EK3. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER

İfadeler	İstatistik Bilgileri		Likert Ölçeğe Ait İstatistik Bilgileri											
			0		1		2		3		4		5	
	M	SS	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Amirim etkili bir iletişimcidir.	3.593	1.213	2	.6	27	8.7	21	6.7	73	23.4	112	35.9	77	24.7
Konuşan kişiyi dikkatle dinler; hatta o sırada başka bir şeyle ilgilenmez.	3.590	1.175	6	1.9	15	4.8	30	9.6	65	20.8	130	41.7	66	21.2
Genellikle doğru yerde doğru sözü söyler.	3.612	1.203	9	2.9	10	3.2	25	8.0	84	26.9	105	33.7	79	25.3
İletişim kurarken beden dilini etkili biçimde kullanır.	3.487	1.203	8	2.6	15	4.8	31	9.9	83	26.6	113	36.2	62	19.9
Çalışanlardan gelen tekliflere olumlu ya da olumsuz; ama mutlaka kısa sürede cevap verir.	3.628	1.209	8	2.6	13	4.2	19	6.1	92	29.5	95	30.4	85	27.2
Çalışanlarla konuşmak için zaman ayırır.	3.362	1.278	7	2.2	25	8.0	37	11.9	86	27.6	93	29.8	64	20.5
Kullandığı kelimeler ve hitap tarzı düzgündür.	3.702	1.150	3	1.0	11	3.5	30	9.6	80	25.6	96	30.8	92	29.5
İnsanları gerçekten anlar.	3.452	1.127	3	1.0	15	4.8	39	12.5	93	29.8	105	33.7	57	18.3
İnsanlara destek olur.	3.574	1.163	5	1.6	16	5.1	22	7.1	93	29.8	104	33.3	72	23.1
Astları problemleri ile ilgili olarak hiç çekinmeden kendisine başvurabilir.	3.734	1.193	2	.6	15	4.8	27	8.7	83	26.6	78	25.0	107	34.3
Tartışma ve eleştiri ortamında samimi bir tutum sergiler.	3.641	1.139	3	1.0	16	5.1	26	8.3	74	23.7	119	38.1	74	23.7
Karşısındaki kişiye birey olarak davranır.	3.615	1.229	8	2.6	12	3.8	29	9.3	79	25.3	99	31.7	85	27.2

Belirli durumlarda hangi tür davranışın uygun olduğunu genellikle bilir.	3.702	1.116	3	1.0	11	3.5	26	8.3	80	25.6	108	34.6	84	26.9
Karşısındaki kişilerin ihtiyaçlarına karşı hassastır.	3.474	1.229	7	2.2	17	5.4	32	10.3	92	29.5	93	29.8	71	22.8
Konuşurken genellikle rahat ve sakindir.	3.852	1.104	2	.6	12	3.8	20	6.4	64	20.5	112	35.9	102	32.7
Yetki sahibi insanlarla konuşmaktan çekinmez.	3.836	1.190	4	1.3	14	4.5	19	6.1	69	22.1	92	29.5	114	36.5
İş ile ilgili olarak çalışanlarına verdiği yazılı bilgiler aydınlatıcıdır.	3.577	1.298	9	2.9	15	4.8	34	10.9	74	23.7	89	28.5	91	29.2
Çalışanları amaç, beklenti ve son durum hakkında düzenli aralıklarla bilgi sahibi yapar.	3.407	1.305	10	3.2	23	7.4	28	9.0	90	28.8	91	29.2	70	22.4

EK4. LİDERLİK ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER

İfadeler	İstatistik Bilgileri		Likert Ölçeğe Ait İstatistik Bilgileri											
			0		1		2		3		4		5	
	M	SS	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	3.423	1.261	7	2.2	20	6.4	41	13.1	76	24.4	102	32.7	66	21.2
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmez.	3.163	1.264	6	1.9	26	8.3	65	20.8	77	24.7	90	28.8	48	15.4
Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	3.663	1.186	3	1.0	17	5.4	29	9.3	70	22.4	107	34.3	86	27.6
Gelecek hakkında iyimser şekilde konuşur.	3.532	1.288	8	2.6	19	6.1	31	9.9	78	25.0	93	29.8	83	26.6
Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	3.471	1.275	7	2.2	23	7.4	32	10.3	75	24.0	104	33.3	71	22.8
İşler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.	3.545	1.234	5	1.6	14	4.5	43	13.8	77	24.7	90	28.8	83	26.6
Heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla çalışanlarının performansını artırır.	3.465	1.285	2	.6	34	10.9	26	8.3	83	26.6	89	28.5	78	25.0
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman ayırır.	3.439	1.274	7	2.2	21	6.7	38	12.2	79	25.3	96	30.8	71	22.8
Mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.	3.362	1.219	4	1.3	19	6.1	51	16.3	87	27.9	88	28.2	63	20.2
Grubun iyiliğini kendi kişisel çıkarları üzerinde tutar.	3.260	1.270	9	2.9	26	8.3	39	12.5	89	28.5	99	31.7	50	16.0
Bize sadece grubun bir üyesi olarak değil; birer birey olarak davranır.	3.478	1.263	5	1.6	27	8.7	27	8.7	79	25.3	103	33.0	71	22.8

Saygımızı kazanacak tarzda hareket eder.	3.574	1.313	9	2.9	17	5.4	36	11.5	63	20.2	98	31.4	89	28.5
Kararların etik (ahlaki) sonuçlarını göz önüne alır.	3.561	1.274	7	2.2	17	5.4	36	11.5	71	22.8	96	30.8	85	27.2
Güç ve güven duygusu verir.	3.548	1.285	9	2.9	20	6.4	24	7.7	77	24.7	102	32.7	80	25.6
Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	3.516	1.227	4	1.3	25	8.0	26	8.3	78	25.0	109	34.9	70	22.4
Her birimizi, başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan birer birey olarak dikkate alır.	3.516	1.216	2	.6	26	8.3	25	8.0	91	29.2	92	29.5	76	24.4
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamızı sağlar.	3.510	1.265	8	2.6	21	6.7	27	8.7	76	24.4	108	34.6	72	23.1
Güçlü yönlerimizi geliştirmemiz için yardım eder.	3.429	1.271	6	1.9	24	7.7	36	11.5	79	25.3	98	31.4	69	22.1
Görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar önerir.	3.548	1.191	3	1.0	19	6.1	32	10.3	83	26.6	100	32.1	75	24.0
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3.513	1.219	4	1.3	20	6.4	36	11.5	76	24.4	104	33.3	72	23.1
Amaçların gerçekleştirileceğine olan inancını ifade eder.	3.577	1.258	7	2.2	20	6.4	22	7.1	84	26.9	95	30.4	84	26.9

EK5. İLETİŞİM MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER

İfadeler	İstatistik Bilgileri		Likert Ölçeğe Ait İstatistik Bilgileri											
			0		1		2		3		4		5	
	M	SS	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Amirimin bana duyduğu güven derecesinden...	3.577	1.091	1	.3	15	4.8	25	8.0	104	33.3	96	30.8	71	22.8
Amirimden, astlarının karşılaştığı problemleri bilmesi ve anlaması konusunda...	3.554	1.166	5	1.6	12	3.8	30	9.6	100	32.1	88	28.2	77	24.7
Amirimden, beni dinlemesi ve bana dikkatini vermesi konusunda...	3.647	1.110	2	.6	11	3.5	28	9.0	96	30.8	92	29.5	83	26.6
Amirimin işle ilgili problemleri çözme konusunda...	3.570	1.256	10	3.2	10	3.2	31	9.9	88	28.2	87	27.9	86	27.6
Amirimi fikirlere açık olma açısından değerlendirsem...	3.558	1.228	7	2.2	17	5.4	22	7.1	96	30.8	89	28.5	81	26.0
Amirimle aramdaki iletişim miktarından...	3.561	1.201	10	3.2	10	3.2	21	6.7	100	32.1	96	30.8	75	24.0
Amirimi benimle kurduğu iletişimin iyi olması açısından değerlendirsem...	3.647	1.147	5	1.6	10	3.2	28	9.0	85	27.2	103	33.0	81	26.0
Amirimden, işimle ilgili konularda gerek duyacağım bilgiyi zamanında vermesi açısından...	3.689	1.163	5	1.6	12	3.8	23	7.4	83	26.6	101	32.4	88	28.2

EK6. KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE AİT VERİNİN DAĞILIMINA İLİŞKİN BİLGİLER

İfadeler	İstatistik Bilgileri		Likert Ölçeğe Ait İstatistik Bilgileri											
			0		1		2		3		4		5	
	M	SS	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	3.478	1.416	9	2.9	33	10.6	25	8.0	73	23.4	77	24.7	95	30.4
İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	3.311	1.182	2	.6	19	6.1	56	17.9	97	31.1	79	25.3	79	25.3
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem isteklilik hem de gerekliliktir	3.686	1.060	2	.6	7	2.2	27	8.7	96	30.8	99	31.7	81	26.0
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	2.926	1.312	7	2.2	44	14.1	61	19.6	98	31.4	57	18.3	45	14.4
Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	3.413	1.278	4	1.3	25	8.0	40	12.8	89	28.5	77	24.7	77	24.7
Bu iş yerinden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	3.413	1.208	4	1.3	19	6.1	36	11.5	110	35.3	71	22.8	72	23.1
Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	3.439	1.408	5	1.6	41	13.1	25	8.0	74	23.7	75	24.0	92	29.5
Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	2.961	1.237	9	2.9	34	10.9	52	16.7	118	37.8	63	20.2	36	11.5



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

06 Ocak 2017

Sayı : 35853172/ 433-77

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Arş. Gör. Aşlı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR'in Prof. Dr. Mustafa KILIÇ danışmanlığında yürüttüğü "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Örgütsel İletişim Doyumu, Profesyonel Kimlik ve İşle Bütünleşmeleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 02 Ocak 2017 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 14/2/2018

Tez Başlığı / Konusu: Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde

İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 212 sayfalık kısmına ilişkin, 14/2/2018 tarihinde ~~tez~~ tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6. 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/~~del~~
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

14.2.2018
Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Aslı Gilişli Karademir

Öğrenci No: H11169470

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora (Bütünleşik)

Statüsü: ☐ Y.Lisans ☐ Doktora ☒ Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Mustafa Kılıç

 (Unvan, Ad Soyad, İmza)

ALGILANAN LİDERLİĞİN KURUMSAL BAĞLILIK BOYUTLARINA ETKİSİNDE İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

%6

BENZERLİK ENDEKSİ

%5

İNTERNET
KAYNAKLARI

%3

YAYINLAR

%3

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to TechKnowledge Turkey
Öğrenci Ödevi

%1

2

Submitted to Kocaeli Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

<%1

3

etd.lib.metu.edu.tr
İnternet Kaynağı

<%1

4

katalog.hacettepe.edu.tr
İnternet Kaynağı

<%1

5

asosjournal.com
İnternet Kaynağı

<%1

6

Submitted to University of Reading
Öğrenci Ödevi

<%1

7

nedirnedemek.net
İnternet Kaynağı

<%1

8

abs.mehmetakif.edu.tr
İnternet Kaynağı

<%1