

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI



SPOR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI
PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN
İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

YILMAZ ÜNLÜ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hasan Birol YALÇIN

BOLU, HAZİRAN - 2021

KABUL VE ONAY SAYFASI

Yılmaz ÜNLÜ tarafından hazırlanan “**SPOR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN İNCELENMESİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 21/06/2021

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Hasan Birol YALÇIN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Ercan POLAT
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Murat KUL
Bayburt Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Ünal KARLI
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman GÖRÜR
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 15/07/2021 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre tezin benzerlik oranı % 15 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için İnsan Araştırmalar Etik Kurulundan 2020/192 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
YILMAZ ÜNLÜ

ÖZET

SPOR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

YILMAZ ÜNLÜ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. HASAN BİROL YALÇIN)

BOLU, HAZİRAN - 2021

(XIV + 195)

Bu araştırmanın amacı, spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri ile presenteizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, değişkenler arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile incelemektir. Araştırma örneklemini, çalışma evreni kapsamında belirlenen 7 farklı şehirden tesadüfî örneklem yöntemi ile gönüllü olarak araştırmaya katılan 465 taşra teşkilatı çalışanından oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kapsamında: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ) ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği (ELÖ) kullanılmıştır. Kullanılan diğer ölçekler ise Presenteizm Ölçeği (PÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'dir. Verilerin analizi aşamasında ölçüm araçlarının iç-tutarlılıkları Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ile hesaplanmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medenî durum, kadro ünvanı ve toplam çalışma yılı özelliklerine göre DLÖ, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ düzeylerini belirlemek amacıyla MANOVA ve Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Ayrıca, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir. MANOVA sonuçları değerlendirildiğinde “yaş” değişkenine göre ELÖ toplam puanında, “cinsiyet” değişkenine göre ELÖ ve PÖ toplam puanlarında, “medenî durum” değişkenine göre ELÖ ve ÖBÖ toplam puanlarında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. “Kadro ünvanı” değişkenine göre ise PÖ ve ÖBÖ toplam puanlarında, “toplam çalışma yılı” değişkenine göre ÖBÖ toplam puanlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Pearson Korelasyon testine göre DLÖ puanı ile “eğitim düzeyi” arasında negatif yönlü, PÖ puanı ile “eğitim düzeyi” arasında pozitif yönlü, PÖ puanı ile “gelir düzeyi” arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. YEM analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER: Spor örgütü, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Presenteizm, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE INTERACTION OF LEADERSHIP BEHAVIORS, PRESENTEEISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

PHD THESIS

YILMAZ ÜNLÜ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF SPORT MANAGEMENT

(SUPERVISOR: PROF. DR. HASAN BİROL YALÇIN)

BOLU, JUNE 2021

(XIV + 195)

The aim of this research is to determine the transformational and Interactive (transactional) leadership perception levels, presenteeism and organizational commitment levels of the employees in sports organizations, and to examine the relationship between the variables with the structural equation model. The research sample consists of 465 provincial organization employees who voluntarily participated in the research with the random sampling method from 7 different cities determined within the scope of the study universe. In the study, Transformational Leadership Scale (TLS) and Interactive (Transactional) Leadership Scale (ILS), within the scope of Multi-Factor Leadership Scale (MLQ) were used as data collection tools. Other scales used are Presenteeism Scale (PS) and Organizational Commitment Scale (OCS). During the analysis of the data, the internal-consistency of the measurement tools was calculated with the Cronbach Alpha reliability coefficient. MANOVA and Pearson Correlation tests were applied to determine the TLS, ILS, PS and OCS levels according to the age, gender, marital status, staff title and total years of work of the participants. In addition, the research model, which was created to examine the relationship between ILS, PS and OCS, was tested with the structural equation model (SEM). According to the MANOVA results, it was determined that there was a significant difference in the total score of ILS according to the "age" variable, in the total scores of ILS and PS according to the "gender" variable, and in the total scores of ILS and OCS according to the "marital status" variable. It was determined that there was a significant difference in the total scores of PS and OCS according to the "staff title" variable, and in the total scores of OCS according to the "total working years" variable. According to the Pearson Correlation test, it was determined that there was a negative correlation between the TLS score and the "education level", a positive correlation between the PS score and the "education level", and a negative correlation between the PS score and the "income level". According to the results of the SEM analysis, it was concluded that organizational commitment had a mediating effect on the effect of transactional leadership on presenteeism.

KEYWORDS: Sports organization, Transformational leadership, Transactional leadership, Presenteeism, Organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xiii
TEŞEKKÜR	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	12
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	12
1.1 Liderlik Kavramı	12
1.1.1 Yönetici ve Lider İlişkisi	14
1.2 Dönüşümcü Liderlik	15
1.2.1 Bass’a Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	17
1.3 Etkileşimci Liderlik	18
1.3.1 Serbest Bırakıcı Liderlik (Bırakınız Yapsınlar/ Laissez-faire)	21
1.3.2 Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki İlişki.....	22
1.3.3 Etkileşimci ve Dönüşümsel liderlik Araştırmaları	24
1.3.4 Etkileşimci Liderlik ve Performans İlişkisi	28
1.4 Liderlik ve Yönetim İlişkisi.....	29
1.5 Liderliğin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi	31
1.6 Liderliğin Güç Kaynakları.....	32
1.6.1 Yasal Güç	32
1.6.2 Zorlayıcı Güç.....	33
1.6.3 Ödüllendirme Gücü	33
1.6.4 Uzmanlık Gücü.....	33
1.6.5 Karizmatik Güç.....	34
1.7 Liderlik Teorileri	34
1.7.1 Özellikler Teorisi.....	34
1.7.2 Davranışsal Teori.....	36
1.7.2.1 Ohio State Liderlik Araştırmaları	36
1.7.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	37
1.7.2.3 Blake ve Mouton Yönetim Izgarası Modeli	37
1.7.2.4 Mc Gregor’un X ve Y teorisi	38
1.7.2.5 Likert’in Sistem 4 Modeli	40
1.7.3 Durumsallık Teorisi.....	40
1.7.4 Çağdaş Liderlik Teorileri.....	42
1.7.4.1 Karizmatik Liderlik	42
1.7.4.2 Hizmetkâr Liderlik	43

1.7.4.3	Demokratik Liderlik	43
1.7.4.4	Otokratik Liderlik	44
1.7.4.5	Katılımcı Liderlik	45
1.8	Presenteizm Kavramı	45
1.8.1	Presenteizm ve Absenteizm	46
1.8.2	Presenteizm ve Tükenmişlik	48
1.8.3	Presenteizmin Sebepleri	49
1.8.4	Presenteizmin Maliyeti	51
1.8.5	Presenteizm ve İş Gücü Üretkenliği	52
1.8.6	Presenteizmin Sonuçları	53
1.8.6.1	Performans ve Verim Düşüklüğü	53
1.8.6.2	Absenteeism (İşe Devamsızlık)	54
1.8.6.3	İşten Ayrılma Niyeti	54
1.8.6.4	İşe Yabancılaşma	55
1.9	Örgütsel Bağlılık	56
1.9.1	Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	58
1.9.2	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	61
1.9.2.1	Duygusal Bağlılık	62
1.9.2.2	Devam Bağlılığı	62
1.9.2.3	Normatif Bağlılık	63
1.9.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Presenteizm	63
1.9.4	Örgütsek Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	64
1.9.4.1	Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	64
1.9.4.2	Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	64
1.9.4.3	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	65
1.9.4.4	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	66
1.9.5	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	66
1.9.6	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli	68
1.9.7	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	68
İKİNCİ BÖLÜM		70
2. GEREÇ VE YÖNTEM		70
2.1	Araştırma Modeli	70
2.2	Evren ve Örneklem	70
2.3	Veri Toplama Araçları	71
2.4	Ön Uygulama	73
2.5	Verilerin Analizi	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		76
3. BULGULAR		76
3.1	Doğrulamalı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Güvenilirlikleri	76
3.2	Ölçek Geçerlilikleri	79
3.3	DLÖ Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulamalı Faktör Analizi	80
3.4	DLÖ Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	82
3.5	ELÖ Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulamalı Faktör Analizi	84
3.6	ELÖ Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	86
3.7	ÖBÖ Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulamalı Faktör Analizi	88
3.8	ÖBÖ Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	89
3.9	PÖ Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	92
3.10	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	95

3.11 Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Bulgular	96
3.12 Etkileşimci Liderliğe İlişkin Bulgular	99
3.13 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	102
3.14 Presenteizme İlişkin Bulgular.....	104
3.15 Araştırma Modeline İlişkin Değerlendirme Süreci	107
3.16 Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Presenteizme İlişkin Yapısal Model Bulguları.....	109
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	115
4. TARTIŞMA	115
4.1 Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	116
4.2 Etkileşimsel Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	121
4.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	126
4.4 Presenteizm'e İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.	133
4.5 Gelir ve Eğitim Düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ Arasındaki Pearson Korelasyon Test Bulgularına İlişkin Değerlendirmeler.....	138
4.6 Araştırma Modeline İlişkin Değerlendirmeler.....	143
BEŞİNCİ BÖLÜM	148
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
5.1 Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Sonuçlar	148
5.2 Etkileşimci Liderliğe İlişkin Sonuçlar	149
5.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar	151
5.4 Presenteizme İlişkin Sonuçlar	152
5.5 Korelasyon Test Bulgularına İlişkin Sonuçlar.....	153
5.6 Araştırma Modeline Yönelik Sonuçlar	154
5.7 Öneriler.....	155
KAYNAKLAR	157
EK-1 Anket Formu ve Ölçekler	188
EK-2 Liderlik Tarzı Ölçeği (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik)	189
EK-3 (Devam) Liderlik Tarzı Ölçeği.....	190
EK-4 (Devam) Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	191
EK-5 (Devam) Presenteizm (Kendini İşe Verememe) Ölçeği	192
EK-6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni	193
EK-7 Presenteizm (Kendini İşe Verememe) Ölçeği Kullanım İzni.....	194
EK-8 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Kullanım İzni	195

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Dönüşümcü liderlik	16
Şekil 1.2. Etkileşimci liderliğin uygulama aşamaları	21
Şekil 1.3. Yönetim tarzı matrisi	38
Şekil 1.4. Örgütsel bağlılık modeli	58
Şekil 1.5. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli.....	67
Şekil 1.6. Örgütsel bağlılığın öncelleri ve sonuçları	69
Şekil 3.1. Dönüşümcü liderlik boyutlarına ait 1.düzy standardize edilmiş DFA modeli.....	81
Şekil 3.2. Dönüşümcü liderlik Ölçeğine ait 2.düzy standardize edilmiş DFA modeli.....	83
Şekil 3.3. Etkileşimci liderlik boyutlarına ait 1.düzy standardize edilmiş DFA modeli.....	85
Şekil 3.4. Etkileşimci liderlik ölçeğine ait 2.düzy standardize edilmiş DFA modeli	87
Şekil 3.5. Örgütsel bağlılık boyutlarına ait 1.düzy standardize edilmiş DFA modeli	88
Şekil 3.6. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait 2. düzy standardize edilmiş DFA modeli	91
Şekil 3.7. Presenteizm ölçek boyutlarına ait 1.düzy standardize edilmiş DFA modeli.....	92
Şekil 3.8. Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler için ikinci dereceden ölçüm modeli.....	107
Şekil 3.9. Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	109
Şekil 3.10.Örgütsel Bağlılık ve Presenteizm Arasındaki İlişki	110
Şekil 3.11.Etkileşimci Liderlik ve Presenteizm Arasındaki İlişki	111
Şekil.3.12.Etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi.....	112
Şekil 3.13.YEM analiz sonuçları	111

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Kotter'in yönetici lider karşılaştırması	14
Tablo 1.2. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar.....	23
Tablo 1.3. Mc Gregor'un X ve Y teorileri	39
Tablo 1.4. Likert'in sistem 4 modeli.....	40
Tablo 2.1. Çok faktörlü liderlik ölçek (MLQ) değerlendirmesi.....	72
Tablo 2.2. Presenteizm (kendini işe verememe KİV6) ölçek değerlendirmesi	73
Tablo 2.3. Örgütsel bağlılık ölçek değerlendirmesi	73
Tablo 3.1. DLÖ alfa güvenirlik katsayıları	76
Tablo 3.2. ELÖ 1. aşama alfa güvenirlik katsayıları.....	77
Tablo 3.3. ELÖ 2. aşama alfa güvenirlik katsayıları.....	77
Tablo 3.4. Presenteizm ölçeği (PÖ) alfa güvenirlik katsayıları	78
Tablo 3.5. Örgütsel bağlılık ölçeği (ÖBÖ) alfa güvenirlik katsayıları.....	79
Tablo 3.6. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksi ve değerleri	80
Tablo.3.7. DLÖ boyutlarının ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi	82
Tablo 3.8. DLÖ boyutları güvenirlik analizi sonuçları	82
Tablo.3.9. ELÖ boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.....	86
Tablo 3.10. ELÖ Boyutları Güvenirlik Analiz Sonuçları	86
Tablo 3.11. ÖBÖ boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi	89
Tablo 3.12. ÖBÖ Boyutları Güvenilirlik Analizi Sonuçları	90
Tablo 3.13. PÖ boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi	93
Tablo 3.14. PÖ Güvenilirlik Analizi Sonuçları	93
Tablo 3.15. DLÖ, ELÖ, ÖBÖ, PÖ'nün puanlarının dağılımı ve çarpıklık basıklık değerleri.....	94
Tablo 3.16. Demografik özelliklere göre dağılımlar	95
Tablo 3.17. DLÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları	96
Tablo.3.18. DLÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları	97
Tablo 3.19. DLÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları	97
Tablo.3.20. DLÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	98
Tablo 3.21. DLÖ puanlarının meslekte çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.....	98
Tablo 3.22. ELÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları.	99
Tablo.3.23. ELÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları	99
Tablo.3.24. ELÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları	100
Tablo.3.25. ELÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	100
Tablo 3.26. ELÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	101
Tablo 3.27. ÖBÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA sonuçları....	102
Tablo.3.28. ÖBÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları	102

Tablo 3.29. ÖBÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları	103
Tablo.3.30. ÖBÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	103
Tablo 3.31. ÖBÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	104
Tablo 3.32. PÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları..	104
Tablo.3.33. PÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları	105
Tablo 3.34. PÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA sonuçları	105
Tablo.3.35. PÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	105
Tablo 3.36. PÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları	106
Tablo 3.37. Eğitim düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ, ÖBÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları	106
Tablo 3.38. Gelir düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ, ÖBÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları	107
Tablo 3.39. Araştırmanın ölçüm modelinde yer alan değişkenler için DFA model uyum indeksleri.	108
Tablo.3.40. Araştırmanın ölçüm modelinde yer alan boyutlar için benzeşim geçerliliği ve güvenilirliğin değerlendirilmesi	108
Tablo.3.41. Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.....	109
Tablo 3.42. ELÖ ve ÖBÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri	110
Tablo 3.43. ÖBÖ ve PÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri.....	110
Tablo 3.44. ELÖ ve PÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri.....	111
Tablo 3.45. YEM analiz sonuçları.....	111

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness Of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)
AVE	: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)
BAİBÜ	: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DLÖ	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
ELÖ	: Etkileşimci Liderlik Ölçeği
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
MLQ	: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
MANOVA	: Multivariate Analysis of Variance (Çok Değişkenli Varyans Analizi)
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
PÖ	: Presenteizm Ölçeği
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SGM	: Spor Genel Müdürlüğü
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
Sd	: Serbestlik Derecesi

TEŞEKKÜR

Doktora aşamasının ilk gününden son aşamasına kadar bana her konuda desteğini esirgemeyen, motivasyonumu sürekli yüksek tutan, bütün yoğunluğuna rağmen her zaman olumlu, babacan ve sabırlı kişiliği ile bana her daim ilham kaynağı olan değerli büyüğüm tez danışmanım Prof. Dr. Hasan Birol YALÇIN'a, doktora ders ve tez aşamasında ortaya koyduğu fikirler ve çözümlerle bize yeni ufuklar açan her zaman ve her konuda desteğini esirgemeyen kıymetli hocalarım Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM ve Doç. Dr. Ünal KARLI'ya, hoş sohbeti ve kıymetli desteklerinden dolayı Prof. Dr. Ümit KARLI'ya; sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamızın analiz aşamasında verdiği desteklerden dolayı Dr. Öğretim Üyesi Metin SAYGILI'ya, çalışma hayatımda ve doktora aşamasında hep yanımda olan, veri analizlerinde sabırla desteklerini esirgemeyen kıymetli dostum Öğretim Görevlisi Adem SOLAKUMUR'a, aynı zamanda her zaman fikir destekleri ile beni yalnız bırakmayan değerli dostlarım Doç. Dr. Murat KUL'a Dr. Öğretim Görevlisi Zeki TAŞ'a, ve değerli büyüğüm Prof. Dr. Mutlu TÜRKMEN'e teşekkürü borç bilirim.

Hayatımda her zaman bana değer katan ve sevgileri ile bana güç veren eşim Fazilet ÜNLÜ' ye, kızlarım Şevval Duru ÜNLÜ ve Ayşe Deva ÜNLÜ'ye sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

Çağımızda küresel rekabetin yoğun olarak yaşanması, ekonomik süreçlerin ve yönetim anlayışının hızla değişmesine yol açmış, kuruluşların bu değişime uyum sağlamak için insan kaynakları ile birlikte fiziki, mali kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu zorunluluklar içerisinde çalışma koşullarına bağlı olarak insan unsuruna verilen önem ve değer kuruluşların geleceği için daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Kuruluşların çalışanlara sağlayacağı sağlıklı çalışma koşulları, onların fiziksel ve ruhsal açıdan kendilerini iyi hissetmelerine, dolayısıyla bireysel performans ve verimliliğin artışına katkı sağlamaktadır. Bu sürecin sağlıklı yürütülmesinde en önemli unsur, liderler ve uyguladıkları davranış politikalarıdır. Bu bağlamda, çalışan ile yönetici arasındaki etki ve güç farkından dolayı örgüt yöneticilerinin benimsedikleri liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde belli etkiler oluşturması olası bir durumdur. Örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler oldukça önemlidir. Söz konusu bu etkileşim sürecinde örgütsel bağlılık ve presenteizm (istemeyerek işte var olma ya da kendini işe verememe) örgütlerin geleceği açısından giderek daha da önem kazanmaktadır.

Lider; insanları belirli amaçlar doğrultusunda etkileyen, onlara motivasyon sağlayan ve o kişilerin kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişidir (Koçel, 2014: 668). Başka bir tanıma göre lider, örgüt çalışanlarını belli hedefler ve amaçlar doğrultusunda peşinden sürükleyen ya da diğer insanları belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Bu tanımlardan yola çıkarak liderler; örgüt çalışanlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçiren ve yönlendiren, birleştirici, arabulucu ve etkileyici özellikleri ile diğer insanlardan ayrılan kişiler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Liderlik ise takipçilerine ortak hedef ve amaçları hatırlatan onları bir araya getirerek bu amaç ve hedeflere yönlendirmede şartlara uygun şekilde yol gösteren birleştirici unsurdur (Diker, 2014: 132). Genel olarak liderlik “bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişki ve grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür” (Fiedler, 2005:187). Liderliğin içeriğine bakıldığında: lider, üye, amaç ve ortamın liderliği oluşturan temel kavramlar olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlamda liderlik, verimliliği arttırmaya örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan yönetimin en önemli bileşeni konumundadır. Bass (1990) tarafından yapılan çalışma, organizasyonun başarı ya da başarısızlığına neden olan toplam faktörlerin % 45 ila % 65'inin liderler tarafından belirlendiğini göstermektedir. Farklı liderlik davranışları çalışanların, örgütün stratejisini ve kurumsal değerini benimsemelerini sağlamasının yanında çalışan davranışları, iş performansı ve organizasyonel sonuçlar üzerinde önemli etkiye sahiptir (Ehrhart, 2004). Yönetici konumundaki liderlerin kurumsal hedefleri desteklemek ve çalışanları daha özverili hale getirmek için örgütsel bağlılığı psikolojik unsurlar aracılığıyla geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda farklı liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel davranışlarını farklı şekilde etkilemesinden yola çıkarak dönüştürücü, etkileşimli liderlik davranışlarının spor örgütlerinde presentizm ve örgütsel bağlılık davranışlarını etkileyeceği öngörülmektedir.

Schepers vd. (2005)'e göre dönüştürücü liderler çalışanların yaratıcı düşüncelerine olanak sağlamasının yanında örgüt içi sorunlara farklı bakış açıları ile bakabilmeyi ve teknoloji kullanımını destekleyerek yeni çözüm yolları keşfetmelerine katkıda bulunmaktadır. Günümüzde kuruluşların çevre konusundaki bilgi ve farkındalıklarını artırmaları, hayatta kalmak ve gelişmek için geniş organizasyonel değişiklikler yaratmaları gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonu geleceğe taşıyan iç ve dış çevreyi tanıyan ve uygun değişikliklerin önünü açan liderlerin rolü daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Dönüştürücü liderlik; liderlerin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini etkilediği karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bu liderler organizasyonları geleceğe taşır, çevresel ihtiyaçları tanıy ve uygun değişiklikleri kolaylaştırır. Ayrıca çalışanlara potansiyel fırsatlara farklı açılardan bakmalarını sağlayarak değişime, örgüt kültürünü iyileştirmeye ve kaynakların verimli kullanımı için yeni stratejiler tasarlamaya odaklanmışlardır (Avarsin vd., 2012: 23).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını iş sözleşmelerinde belirtilenden daha fazlasını yapmaya motive ederler ve çalışanların daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu liderler, kılavuz ve danışman olarak hareket eder ve çalışanların kişisel gelişimine, öğrenmesine ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterir. Dönüştürücü liderler; çalışanlar için mücadele gücü, misyon duygusu, daha geniş perspektifler, saygı ve güven sağlarlar ve çalışanları için rol model olarak hareket ederler. Ayrıca güven atmosferi yaratarak çalışanları kendi çıkarlarının

ötesinde organizasyon için çalışmaya motive ederler (Khorshid ve Pashazadeh, 2014: 7). Dönüşümcü liderlik; takipçilerin ortak bir vizyona, organizasyonel misyonlara ve hedeflere yüksek düzeyde bağlılık yaratır (Shamir vd., 1993).

Etkileşimci (İşlemsel) liderlik tarzına sahip yöneticilerin becerilerini geliştirme konusunda çalışanlarını destekleme olasılıklarının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun yerine, uygun ödüller vermeyi ve çalışanların rol ve görev gereksinimlerini netleştirmeyi tercih ederler (Kuhert, 1994). Etkileşimci (İşlemsel) liderliğin bu nitelikleri, örgütsel etkililiğin artmasına yol açabilir, çünkü araştırmalar bu liderlik tarzına sahip yöneticilerin muhtemelen gayretli ve açık fikirli olduklarını ileri sürmektedir ve üyelerin yeteneklerini geliştirmekten çok görevlerin verimliliği ile ilgilenirler. Genellikle planlar, programlar ve bütçeler gibi performansın kişisel olmayan yönlerini vurgularlar. Ayrıca örgütsel normları ve değerleri izleme eğilimindedirler (Daft, 2000). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik birbirini tamamlar ancak bu eşit derecede önemli oldukları anlamına gelmez. Bu nedenle Seltzer ve Bass (1990), etkili olabilmek için işlemsel ve dönüşümsel liderlerin bir kombinasyonunun gerekli olduğunu ileri sürmüştür.

Örgütlerin amaç ve hedeflere ulaşmada, varlıklarını sorunsuz devam ettirmede, liderlik davranışları ve bu davranışlara göre şekillenen çalışan algıları oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların, liderlik davranışlarını algılama şekilleri, işlerin daha etkili ve verimli bir şekilde ilerleyip ilerlemeyeceğini belirlediği için örgütlerin geleceği açısından son derece önemlidir.

Çalışanlar bir örgütün başarısının ayrılmaz bir parçası olduğundan iyileştirilmiş insan sermayesi potansiyel olarak bir rekabet avantajı sağlayabilir (Wright ve Kehoe, 2008). İnsan sermayesi yönetimi, organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin optimal kullanımı için giderek artan bir şekilde liderlik uygulamalarına odaklanmaktadır. İnsan sermayesinin teşvik edilmesi ve iyileştirilmesi çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırabilir ve bunlar birbirleriyle olumlu bir şekilde ilişkilendirilebilir (Hollins, 2012; Puhakainen ve Siponen, 2010).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını kabullenerek bu amaçlar doğrultusunda çaba gösterme isteklilikleri olarak tanımlanmaktadır (Subramaniam vd., 2002: 304-305). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinde artış, stres düzeylerinde ve işgücü devir oranlarında azalma olduğu ifade edilmektedir (Shore ve Martin, 1989: 633). Verimlilik, stres ve işgücü devir oranı gibi durumlar örgütsel bağlılık ve presenteizm kavramlarını da ilgilendirdiğinden

bu iki kavram arasında farklı düzeylerde ilişki olduğu öngörülmektedir. Bununla ilgili olarak Taifor vd. (2011), örgütsel bağlılığın prsenteizm üzerindeki doğrudan etkisini incelemiş ve daha yüksek örgütsel bağlılığın işyerinde daha düşük presenteizm durumu ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Örgütlerde süreç ve işleyişin daha etkili olması için sadece çalışanların değil aynı zamanda kendilerine liderlik eden yöneticilerin de bir takım beklentilerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Güçlü bir dönüşüm lideri olan bir grupta çalışanlar, yüksek örgütsel bağlılıktan dolayı hastalıklarını görmezden gelerek işe gelirlerse zaman içinde yüksek hastalık devamsızlık oranlarına sahip olma olasılıkları yüksektir. Başka bir ifade ile çalışanlar açısından presenteizm, mevcut hastalığın iyileşmesinin gecikmesi ve sağlık durumunun daha da kötüye gitmesiyle sonuçlanabileceği gibi bir daha çalışma hayatına dönülememesi gibi risklere de yol açabilmektedir (Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin, D. ve Yılmaz, A. İ. 2014: 300). Buradan hareketle yönetici pozisyonunda olan dönüşümsel ve etkileşimci liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılık ve presenteizm düzeylerini etkileyeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların presenteizm durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılıklar göstereceği öngörülmektedir.

Presenteizm, çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen işlerine tam olarak odaklanamamaları, istenilen performansı gösterememeleri durumudur. Başka bir ifade ile çalışanların fiziksel veya psikolojik problemler yaşamalarına rağmen işe gitmemeleri gerekirken, işlerini kaybetme, kariyer ve hedeflerine ulaşamama korkusu gibi nedenlerden dolayı işte bulunmaları, işten kaçınamamalarıdır (Lowe, 2002). Birçok araştırma çalışanların presenteizm durumunun örgüt performansına, verimliliğe ve ekonomilere olumsuz bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Stewart vd. (2003)' te Amerika'da presenteizmin örgütlere maliyetinin absenteizmden (işe devamsızlık) üç kat daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde 2010 yılında presenteizmin Avusturalya ekonomisine yılda 34.1 milyar dolarlık bir maliyet getirdiği ortaya konulmuştur. Bu maliyet Avusturalya'nın gayri safi yurtiçi hasılasının % 2,7 sine denk gelmektedir. Presenteizmin işletmeler ve ekonomiler üzerindeki olumsuz etkilerini aza indirmek için hızlı bir şekilde önlem alınması gerektiği görülmektedir (Medibank, 2011). Harvard Business Review göre ABD şirketleri presenteizm nedeniyle yıllık 150 milyar dolar kaybetme ile karşı karşıya kalmıştır (Hemp, 2004). Sonraki yıllarda presenteizmden kaynaklı ekonomik kayıpların en büyüğü yine 180 milyar dolar ile

ABD olmuştur. Bu rakam gayri safi yurt içi hasılanın % 1,7'sini oluşturmaktadır (Weaver, 2010). Presenteizm ile ilgili yukarıda belirtilen ekonomik göstergelerden presenteizmin toplam maliyetinin hem örgütler açısından hem de ulusal ekonomiler açısından endişe verici düzeyde olduğu görülmektedir. Reuter vd., (2019)'da yaptıkları araştırma ile Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupadaki çalışanların yaş, cinsiyet, iş süresi, çalışma saatleri, meslek ve çalışma sektörlerine göre presenteizm eğilimlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Avrupa ülkelerinde presenteizm eğilim oranlarının % 40 dolayında, Türkiye'de ise bu oranın % 20 lerde olduğunu ortaya koymuşlardır. Presenteizm ile ilgili tüm bu göstergelere dayanarak çalışanların hastalandıklarında işe gelmeleri olumlu bir durum görünmesine rağmen uzun vadede yol açtığı olumsuz sonuçlar, işe devamsızlığın yol açtığı olumsuz sonuçlardan çok daha fazladır. Bu olumsuzlukları verimsizlik, motivasyon ve performans düşüklüğü, hastalık tedavi sürecinin ve maliyetinin artması şeklinde sıralayabiliriz.

Presenteizmin örgütler için yarattığı olumsuz sonuçların en aza indirilmesi ve önlenmesinde örgüt içi liderlik davranışlarının önemi oldukça fazladır. Konuya ilişkin alanyazında (Ekpenyong 2013; Ferreira vd., 2015; Nielsen ve Daniels 2016; Schmid vd. 2017) presenteizmin ana unsurunu insan oluşturduğu için insan (çalışan) odaklı liderlik davranışlarının presenteizm üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin (Ekpenyong, 2013) ve etkileşimci liderliğin kişiler arası ilişkilere ve çalışan ihtiyaçlarına önem veren liderlik davranışlarını içinde barındırması sebebiyle bu liderlik davranışlarının presenteizm üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın teorik arka planında “psikolojik sözleşme” kuramı yer almaktadır. Psikolojik sözleşme teorisinin kökeni ve ilk gelişimi Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) ile Schein'in (1978) çalışmalarına dayandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez kullanan Argyris (1960) bu kavramı, “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” şeklinde tanımlamıştır. Levinson vd. (1962) psikolojik sözleşmeyi, “çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı” şeklinde açıklamışlardır. Schein (1980) benzer bir tanımla “çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” olarak tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşme iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısmı, işverenin çalışanlardan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluşturmaktadır. Diğer kısmını ise çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği, bilgi yetenek ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin kurulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken kişinin beklentilerinin karşılanmaması durumunda veya kendilerine verilen vaatlerin gerçekleştirilmemesi durumu kişide hayal kırıklığı oluşacak ve çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulacaktır (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, “işgören ve işveren ilişkisinde, tarafların bekledikleri olanakları elde edememesi ve çıkarlarına aykırı durumların oluşmasını algılamaları” olarak ifade edilmiştir (Kickul ve Lester, 2001: 192). İşgörenler, psikolojik sözleşmenin ihlali ile karşılaştıklarında işi terk etme, örgütsel bağlılıkta azalma, sadakat duygusuna azalma, işe devam etmede isteksiz olma, düşük performans gibi tepkiler verecektir (Van De, 2004: 6; Naus, 2007: 688). Benzer şekilde (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010)’e göre psikolojik sözleşme ihlal algısı güvensizlik ve belirsizlik yaratarak işten ayrılma eğiliminin artması, örgütsel bağlılık ve motivasyonun düşmesi, işe devamsızlık, dedikodu, performans ile birlikte, verimin düşmesi ve üretim sapması gibi davranışlara sebep olabilmektedir. Özellikle yukarıda belirtilen performans ve verimin düşmesi (Sanderson vd., 2007: 65); motivasyon eksikliği (Chern Wan vd., 2014: 88) ve yönetici baskısı (Patel vd., 2012: 216) gibi durumların doğrudan presenteizm ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda spor örgütlerinde çalışanların, örgüt ve örgüt liderleri ile kendileri arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda örgütsel bağlılıklarında azalma, presenteizm durumlarında ise artış olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda spor örgütlerinde çalışanların algıladıkları etkileşimci liderlik davranışları ile presenteizm eğilimleri arasında pozitif yönlü, etkileşimci liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü, örgütsel bağlılıkları ile presenteizm eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve aynı zamanda etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olduğu öngörülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Spor örgütlerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları dönüşümsel ve etkileşimci liderlik davranışları ile presenteizm ve örgütsel bağlılık etkileşiminin

incelendiği bu araştırmada iki özel amaç ön plana çıkmaktadır. Birincisi, spor örgütlerinde çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının presentizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini yapısal model ile inceleyerek etkileşimci liderlik ile presentizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisini belirlemektir. İkinci amaç ise spor örgütlerinde çalışanlar tarafından algılanan dönüşümsel ve etkileşimci liderlik davranışları, presentizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma ve ilişki durumunu belirlemektir. Araştırmamızın bağımsız değişkenini, liderlik davranışları (dönüşümcü, etkileşimci), bağımlı değişkenini, presentizm (işte var olmama), aracı değişkenini ise örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Ulusal ve uluslararası literatürde liderlik, liderlik ve örgütsel bağlılık, liderlik ve presentizm, örgütsel bağlılık ve presentizm ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcut olmasına rağmen liderlik davranışları (dönüşümcü ve etkileşimci) presentizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini bütünsel olarak inceleyen çalışmaların olmayışı bu çalışmanın özgün kısmını ortaya koymaktadır. Ayrıca yapısal model içeren bu çalışma etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemesi ile de diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Örgütsel davranış literatürüne bakıldığında spor yönetimi alanında presentizm ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması, çalışmanın spor örgütlerinde çalışanlar üzerinde yapılmış olması, çalışmayı daha özgün ve önemli hale getirmektedir. Bu nedenle araştırma hem teorik hem de pratik olarak spor örgütleri ve emsal örgütlerdeki liderlik literatürüne, örgüt psikolojisine, insan kaynakları yönetimine ve iş sağlığı alanına katkı sunması açısından önemli görülmektedir.

Araştırma Problemi

Çalışan üretkenliği, kuruluşların sürdürülebilir rekabet performansı için kritik bir başarı faktörü haline gelmiştir. Birçok örgüt yöneticisi, işe devamsızlığın (absenteizm) etkisinin farkında olmasına rağmen presentizmin (kendini işe verememe / işte var olmama) işletmeler ve genel ekonomiler üzerindeki etkisinin önemli bir yük olmaya başladığını yeni yeni fark etmeye başlamışlardır. Kuruluşlar yalnızca devamsızlığın doğrudan sağlık hizmeti maliyetlerine odaklandığından presentizmin maliyetini görememektedirler (Wright vd., 2002).

İş görenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken liderlerini algılama şekilleri onların, psikolojik ve fiziksel refahını etkilemektedir. Araştırmalar, farklı

liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarında, işe devamsızlıklarında önemli olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların liderlerini algılama şekilleri ile psikolojik ve fiziksel sağlıkları arasında bir ilişki olduğu ile ilgili birçok araştırma mevcuttur (Gilbreath ve Benson, 2004). Benzer şekilde çalışanların liderlik algıları ile presenteizm davranışları arasında ilişkinin varlığına dair çalışmalar da mevcuttur (Nyberg vd., 2008; Stordeur vd., 2001).

Presenteizm (kendini işe verememe/işte var olmama) ile absenteizm (işe devamsızlık) karşıt iki kavram olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların psikolojik açıdan çalışmaya elverişli olmamalarına rağmen işte olmaları kendilerini, mutsuz ve huzursuz hissetmelerine yol açacak aynı zamanda görevlerini tam anlamıyla yapamayarak performans ve verim düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Bu açıdan Baysal, (2012) faaliyet konuları ne olursa olsun presenteizm, organizasyonları çok yakından ilgilendiren, maliyet ve verim kaybına yol açan önemli bir sorun olarak görülmektedir.

Yöneticiler tarafından farklı şekillerde baskıya, zorlamaya vb. durumlara maruz kalan çalışanların hasta olduklarında işe gitme eğilimleri önemli ölçüde artmaktadır. Bu durum, liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar ile çalışanların presenteizm durumları arasında farklı düzeylerde ilişki olduğunu göstermektedir (Aronsson vd. 2000). Aronsson ve Gustafsson (2005)'e göre zaman baskısı, yetersiz kaynaklar, personel değişimi, mali sıkıntılar gibi kişisel ve iş ile ilgili durumlar presenteizmin nedenleri olarak görülmektedir. Liderlik özelliklerinin presenteizm üzerindeki etkilerinin incelendiği farklı araştırmalar olmasına rağmen (Arnold vd., 2007; Bölür, 2018; Nyberg vd., 2008; Nielsen vd., 2008; Sarp vd., 2019), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile presenteizm arasındaki bağlantı ve ilişkileri inceleyen daha az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Organizasyonlar, insan sermayesi yönetimi, örgütsel kaynakların ve kabiliyetlerin en iyi şekilde kullanılması için liderlik becerilerine giderek daha fazla önem vermeye başlamıştır. Organizasyonlarda insan sermayesine önem verilmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi, çalışanlardaki örgütsel bağlılık sürecini arttıracığı için bu unsurlar birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir (Hollins, 2012).

Bu doğrultuda araştırmamızın ana problemi, spor örgütlerinde çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları ile presenteizm düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

Şeklinde.

Araştırma Alt Problemleri

Araştırma problemi 1: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro ünvanı ve toplam çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma problemi 2: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro ünvanı ve toplam çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma problemi 3: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro ünvanı ve toplam çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma problemi 4: Spor örgütlerinde çalışanların presentizm düzeyleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro ünvanı ve toplam çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma problemi 5: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile gelir düzeyi ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma problemi 6: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile gelir düzeyi ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma problemi 7: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile gelir düzeyi ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma problemi 8: Spor örgütlerinde çalışanların presentizm düzeyleri ile gelir düzeyi ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

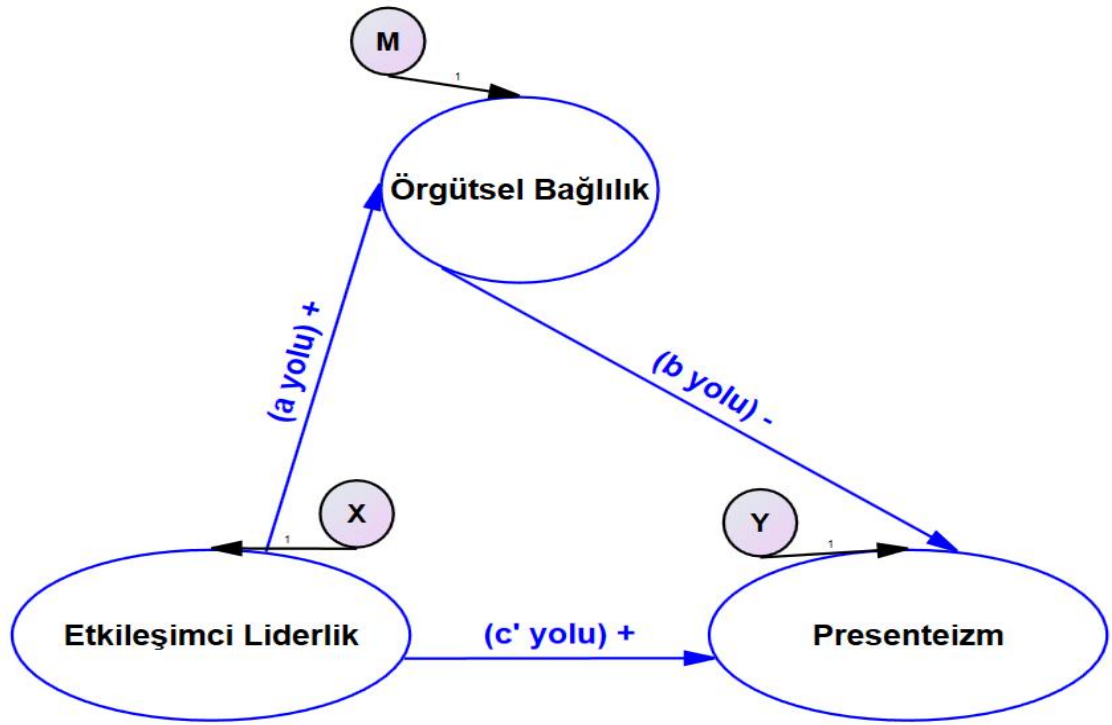
Araştırma problemi 9: Etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Araştırma problemi 10: Örgütsel bağlılık, presentizm üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Araştırma problem 11: Etkileşimci liderlik, presentizm üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Araştırma problem 12: Etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi var mıdır?

Araştırma Modeli



Sayıtlar

- Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçlarının, incelenecek olan değişkenleri doğru bir şekilde ölçtüğü varsayılmıştır.
- Anket formunda yer alan tüm maddelerin, cevaplayıcılar tarafından doğru anlaşılacak şekilde doldurulduğu varsayılmıştır.
- Katılımcıların anket formunda yer alan maddeleri samimi ve dürüst bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- Araştırma, Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde yer alan Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce, Zonguldak, Bartın ve Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ve bu illere bağlı ilçe müdürlükleri ile bu müdürlüklerde çalışan personel ile sınırlıdır.
- Araştırma, içerisinde yer alan konularla ilgili ulaşılan kaynakların sağladığı veriler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu bölümde anahtar kelimelerin kavramsal ve işlevsel tanımları verilmiştir.

Kavramsal Tanımlar

Spor Örgütü: Spor yarışmalarının ve sportif amaca yönelik her türlü faaliyetin planlı ve programlı bir şekilde organize edilmesini, yönetilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan kuruluşlardır (Slack, 1997).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir organizasyona ait olma arzusu ve organizasyonun yararına ekstra çaba sarf etme isteğidir (Sani, 2013).

Presenteizm: Çalışanların işte olmaması durumunu gerektiren fiziksel veya psikolojik hastalığa rağmen işe geldiklerinde ortaya çıkan olumsuz sonuç olarak üretkenliğin azalması durumudur (Gosselin vd., 2013).

Dönüşümcü Liderlik: Liderlerin, takipçilerinin ahlaklarını, iş performans ve motivasyon düzeylerini arttırdığı ve takipçilerin liderlerinden ilham alıp almadıkları üzerine kurulan bir liderlik yaklaşımıdır (Bass, 1985; Hyypia ve Parjanen, 2013).

Etkileşimci Liderlik: Takipçilerin liderin beklentilerine göre hareket ettiklerinde değerli sonuçlar elde ettikleri, lider ve takipçiler arasındaki alışverişe dayanan liderlik sürecidir (Odentunde, 2005).

İşlevsel Tanımlar

Spor Örgütü: Bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde yer alan gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerini ifade etmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinden aldığı puanlar onların örgütsel bağlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Presenteizm: Katılımcıların presenteizm ölçeğinden aldığı puanlar onların presenteizm düzeylerini ifade etmektedir.

Dönüşümcü Liderlik: Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puanlar onların dönüşümcü liderlik algı düzeylerini ifade etmektedir.

Etkileşimci Liderlik: Katılımcıların Etkileşimci Liderlik Ölçeğinden aldıkları puanlar onların etkileşimci liderlik algı düzeylerini ifade etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik insanlık tarihi boyunca süregelen bir kavramdır. Sosyal bir oluşumun gerçekleştiği yerde temel insani bir durum olan liderlik hep var olmaktadır (Hackman ve Johnson, 2013: 2). Liderlik olgusu her zaman toplumu oluşturan hükümet, iş gücü ve iş piyasası, meslekler, üniversiteler, azınlık grupları ve her türlü sosyal oluşumlar gibi tüm alt kurumlarda varlığı kabul edilen bir olgudur. Liderlik bu toplumsal alt sistemlerden başlayarak bütün sosyal alanlara yayılmaktadır (Gardner, 1990: 18).

Hızla küreselleşen dünyada değişen ekonomik süreçlere uyum sağlamak için örgütlerin insan kaynaklarını, fiziki ve mali kaynaklarını etkili ve verimli kullanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanlarının karar alma süreçleri içinde yer alması, motivasyonları gibi durumlar örgütlerin verimlilik artışında ve amaçlarına ulaşmada önemli bir unsurdur (Kozlowski ve Ilgen, 2006). Değişen ekonomik ve sosyal şartlar günümüz örgütlerinde çalışan bireylerle etkin ilişkiler kurmayı sağlıklı bir iletişim şeklini, onlarla grup halinde çalışabilmeyi zorunlu kılmaktadır. Bireylerin kendi istek, beklenti kişisel hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bir gruba dahil olma ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda liderler bireylerde mevcut olan enerjiyi potansiyel enerjiye dönüştürerek onları hedefler doğrultusunda çaba göstermeye ikna etmeli, amaçlar doğrultusunda çalıştırmalıdır (Eren, 2015: 435).

Lider; grup üyelerinin vizyon kazanmaları, kendi kişisel özelliklerini geliştirmeleri ve kendi performans düzeylerinin üzerine çıkmaları noktasında yardımcı olan kişidir (Drucker, 2000).

Lider; insanları belirli amaçlar doğrultusunda etkileyen onlara motivasyon sağlayan ve o kişilerin kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişidir (Koçel, 2014: 668)

Liderlik, ingilizcede “leadership” kelimesinin fiil hali olan “lead” yol göstermek, kılavuzluk etmek, rehberlik yapmak, öncülük etmek anlamına gelmektedir (Eraslan, 2004: 2).

Liderlik, takipçilerine ortak hedef ve amaçları hatırlatan onları bir araya getirerek bu amaç ve hedeflere yönlendirmede şartlara uygun şekilde yol gösteren birleştirici unsurdur (Diker, 2017: 136).

Bass (1990: 19)'a göre "Liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki, genellikle belirli bir durum ya da vakanın, grup üyelerinin algılarını ve beklentilerini yapılandıran veya yeniden yapılandıran bir etkileşim sürecidir"

Özdemir'e göre liderlik belirli bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını yönlendirme ve onları etkileme sürecidir (Özdemir, 2003).

Tekin (2008)'e göre liderlik, "İş ahlakı kurallarının temele alındığı yaratıcı ve değişim odaklı yönetim anlayışına sahip olmak, üyeleri ile ortak bir sinerji oluşturarak onları hedefler doğrultusunda yönlendirme çabası"dır.

Liderlik, grup hedefleri oluşturma ve bu hedeflere ulaşma, astlara ilham verme, grup bağlılığını koruma gibi birçok işlevin toplamıdır (Casimir ve Gian 2001).

Dubrin (2010: 3)'e göre liderlik, "örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan kişiler arasında güven ve destek sağlama yeteneği" olarak tanımlanmıştır.

Rost (1991: 94), liderliğin temel anlamda "iyi yönetim" anlamına geldiğini ifade etmiş, aynı zamanda lider ve takipçiler arasında ortak amaçları yansıtan bir etki ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Yukl (2002: 7) liderliği "başkalarını neyin yapılması gerektiğini ve bunun nasıl etkili bir şekilde yapılabileceğini anlamaları için etkileme süreci olduğunu ve paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci" olarak tanımlamıştır.

Yukarıda yapılan liderlik tanımlamalarından çıkarılabilecekleri şöyle özetleyebiliriz:

- Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve çalışmalarını yönlendirebileceği ve etkileyebileceği bir süreçtir.
- Liderlik, takipçilerini güvenle ve gayretle çalışmaya teşvik etme yeteneğidir.
- Liderlik, başkalarının davranışlarını etkileme potansiyeli olduğu gibi bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik bir grubu etkileme kapasitesi olarak da tanımlanabilir.

- Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalarda genel olarak amaç ve hedefler, takipçiler, etkileme, motivasyon, yol gösterme gibi kavramların daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

1.1.1 Yönetici ve Lider İlişkisi

İyi bir lider, kötü bir yönetici olabileceği gibi iyi bir yönetici iyi bir lider olmayabilir. Yine de yönetici ve lider terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Liderliğin varlığı örgütlenmemiş gruplarda görülürken yöneticilik organize ve yapılandırılmış gruplarda mevcuttur. Konumsal rolü nedeniyle bir yönetici hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik insanların faaliyetlerini organize ve kontrol etmelidir. Bir yönetici olarak kişi yönetimin tüm işlevlerini yerine getirmek ile sorumlu iken bir lider olarak kişi daha çok yönlendirici kısımla ilgilidir. Başka bir ifade ile lider insanları hedeflere ulaşmaları için etkilemektedir. Bu nedenle liderlik, yönetimin tamamı değil, yönetimin bir parçasıdır. Bu nedenle sık sık “Tüm yöneticiler liderdir ancak tüm liderler yönetici değildir” denilmektedir. Liderler ve yöneticiler hedeflere yönelik yönelimlerinde, işle ilgili kavramlarda, kişilerarası tarzlarda ve öz algılarında farklılık göstermektedir. Lider ile bir yönetici arasında ayırım yaparken liderler genellikle dramatik ve tarz olarak tahmin edilemezdir. Vecchio (1988), “liderliğin resmi veya gayri resmi bir temelde var olabileceğine” işaret etmiştir.

Özetle, yönetici örgütün ve bireylerin hedefleri için çalışırken lider, içinde bulunduğu örgütün hedeflerini belirleyen örgüt içi bireyleri motive eden ve yönlendiren kişidir. Yöneticilikte başkaları tarafından verilen sorumluluk söz konusu iken liderlikte ise bir beceri söz konusudur. Yönetici, astlarına emir verirken liderler, motivasyon yollarını kullanarak etkileme yoluna gider (Tunçer, 2011).

Tablo 1.1. Kotter'in yönetici lider karşılaştırması.

Farklılık alanları	Yönetici	Lider
Gündemi Oluşturma	Planlama ve Bütçeleme İstenen sonuçlara ulaşmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları düzenleme ve gereken kaynakları sağlama.	İzlenecek Yolu (Rotayı) Çizmek Vizyon belirleme ve bu vizyona erişmek için gerekli stratejiler geliştirme.

Tablo 1.1' in devamı.

Gündemi Başarmak için İnsan Ağı Geliştirmek	Örgütlenme ve Yönelme Planın uygulanabilmesi için gerekli yapıyı oluşturma, çalışanları yeteneklerine uygun olarak belirlenen görevlere yöneltme, çalışanlara rehberlik etmesi için politika ve prosedürler oluşturma, metotlar geliştirme.	İnsanları İdare Etme Söz ve eylemlerle insanları görevlerine yönlendirme ve bunu yaparken de vizyonu anlayabilmeleri ve başarabilmeleri için gerekli işbirliği ortamını yaratma.
Uygulama	Kontrol Etme ve Problem Çözme Sonuçlarla planların karşılaştırması, sapmaları belirleme ve problemlerin çözümü için yeniden planlama ve örgütlenme yapma.	Motive Etme ve İlham Verme Çalışanları politik, bürokratik ve kaynak sınırlamaları karşısında temel ihtiyaçlarını sağlayarak harekete geçirme.
Çıktılar (Sonuçlar)	İşletmenin çeşitli çıkar gruplarının beklediği sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Etkili bir değişim ortaya çıkarma ve daha etkili değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olma

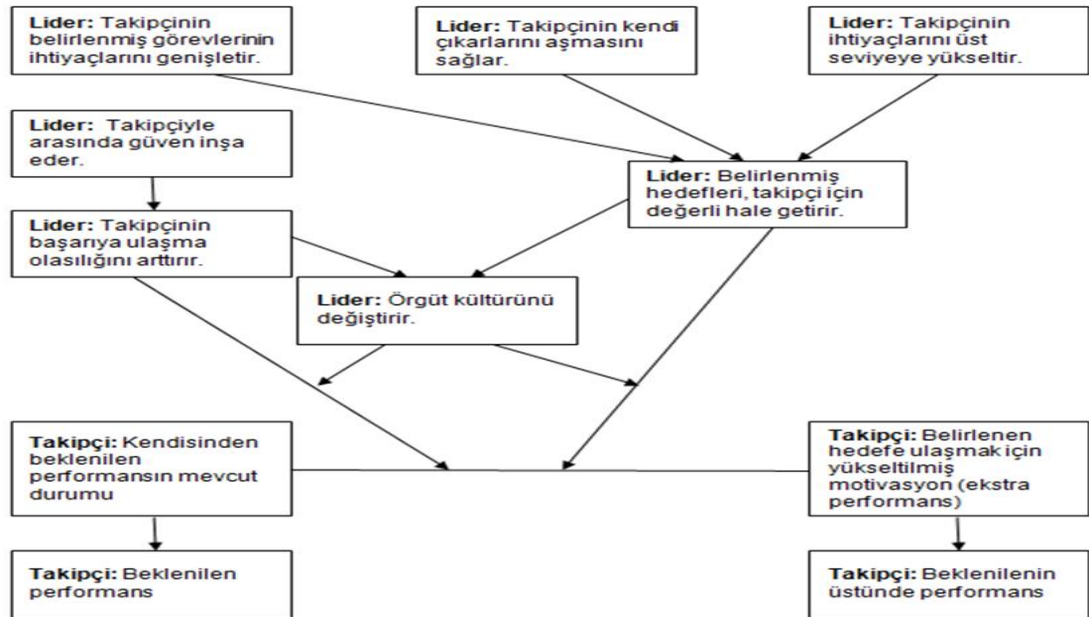
Kaynak: (Gürbüz, 2011).

1.2 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliği Downton (1973)' te ilk olarak bir veya daha fazla kişinin liderleri ile birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükseltecek şekilde etkileşime girdiği bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Burns (1978) dönüşümcü liderlik kavramını, takipçilerinin değerlerini dönüştüren siyasi liderlerin bir tanımı olarak açıklamış ancak Bass (1985)'te Burns'ün dönüşen liderlik teorisinin adını dönüşümcü liderlik teorisine çevirerek dönüşümcü liderlik ve bileşenlerini daha da yapılandırmış ve ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Bass'ın dönüşümsel liderliğinin içeriği, örgütsel liderlerin, takipçilerinin ahlaklarını, iş performans ve motivasyon düzeylerini artırmak için liderlerinden ilham alıp almadıkları üzerine kurulan bir liderlik yaklaşımına dayanır (Bass, 1985; Hyypia ve Parjanen, 2013). Bass (1985, 1990) daha sonra dönüşümcü liderliğin kapsamını örgütsel ortamlara dâhil edecek şekilde genişletmiştir. O zamandan beri, dönüşümcü liderlik, değişen işyeri normları ve çalışanları kendi beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri için motive etme konusundaki vurgusu nedeniyle

en çok çalışılan liderlik tarzlarından biri haline gelmiştir (Yukl, 1989). Dönüşümcü liderler, astlarının hedeflerini örgütün hedefleriyle birleştiren ve ilham verici bir gelecek vizyonu sağlayan kişilerdir (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik tipik olarak dört ana bileşene ayrılır: (1) ilham verici motivasyon (2) idealleştirilmiş etki, (3) bireysel destek ve (4) entelektüel uyarım. İlham veren motivasyon, çalışanlara önemli kurumsal hedeflere ulaşmaları için ilham verirken açık ve etkili bir şekilde iletişim kurma becerisini içerir. Dönüşümcü liderler, gelecek hakkında konuşurken hevesli ve iyimser olarak kabul edilir, bu durum takipçilerinin motivasyonunu uyandırır ve yükseltir (Dubinsky, Yammarino ve Jolson, 1995). İdealleştirilmiş etki, takipçiler için bir rol model oluşturmaya yardımcı olan davranışları ifade eder. Bu tür davranışlar, güçlü etik ilkeler sergilemeyi ve bireysel faydaların ötesinde grup faydalarını içermektedir (Bono ve Judge, 2004). Bireysel destek, her takipçiye benzersiz ihtiyaçları olan bir birey olarak davranmayı ve bu ihtiyaçlara uygun şekilde desteklemeyi içermektedir (Judge ve Bono, 2000). Bireysel destek kategorisine giren davranışların odak noktası, takipçinin gelişimidir (Bass, 1985). Son olarak, entelektüel uyarım, takipçiyi yaratıcı olmaya teşvik etmeyi ve onu eski sorunları yeni yollarla çözmeye yöneltmeyi içermektedir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, entelektüel teşvik yoluyla aktif düşünme kültürü yaratır ve bu kültür, takipçileri organizasyona daha fazla dâhil olmaya teşvik eder (Tims ve diğerleri, 2011).



Şekil 1.1. Dönüşümcü liderlik (Bass, Leadership: Good, Better, Best, a.g.e., s.32).

1.2.1 Bass'a Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'ın dönüşümsel liderlik teorisi dört ana boyuttan oluşur: 1) entelektüel uyarım, 2) bireysel destek, 3) ilham verici motivasyon , 4) idealleştirilmiş etki (Bass, 1985; Grant, 2012; Olafsen, Halvari, Forest ve Deci, 2015 ; Pandey vd., 2016). Dönüşümsel liderliğin bu dört boyutunun, çalışanların iş performansını iyileştirmek ve kişisel ve mesleki gelişimi teşvik etmek için motive ettiği belirtilmiştir (Caldwell vd., 2012).

İdealleştirilmiş etki veya karizma sergileyen liderlere astları tarafından saygı duyulur ve güvenilir (Bayram ve Dinç, 2015). Dönüşümcü liderler, örgütün ve çalışanlarının geleceğine ilişkin bir vizyon sunarak bu vizyona nasıl ulaşılacağına dair cesaret verici bir ilişkiyi mümkün kılar (Okcu, 2014). Sonuç olarak, idealize edilmiş etkiye sahip liderler kendinden emin ve iyimserdir, aynı zamanda riskler ve zorluklar hakkındaki bilgileri takipçileriyle paylaştıkları görülmüştür (Okcu, 2014). Son olarak, idealize edilmiş etkiye sahip liderler, özellikle kendi eylemleri yoluyla değerlerin ve ahlakın önemini vurgularlar (Bayram ve Dinç, 2015; Okcu, 2014).

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olan ilham verici motivasyon, bir liderin hedeflere ve beklentilere ulaşmak için takipçilerini düşünmeye ve harekete geçmeye yöneltmesi ve onları motive etme yeteneği olarak ifade edilebilir (Bayram ve Dinç, 2015). İlham veren motivasyon, liderler, takipçilerinin bireysel ve kolektif özelliklerini bildiklerinde, takipçilerini daha iyi düşünme ve davranışa ve işbirliğine dayalı eyleme daha iyi yönlendirebileceklerini bildiklerinde daha mümkün ve etkilidir (Bayram ve Dinç, 2015). Dönüşümcü liderler, takipçileriyle iletişim kurarken ve ortak bir vizyonu paylaşırken, aynı zamanda bu vizyonun gerçekleştirilmesinde her bir bireyin rolünün önemini vurgulamaktadır. Nitekim, ilham verici motivasyonla ilgili en kritik becerilerden birinin, takipçilere vizyon, misyon ve rollerini etkili bir şekilde iletme ve net bir şekilde anlatabilme yeteneği olduğu gösterilmiştir (Bayram ve Dinç, 2015).

İlham veren motivasyon, liderin takipçilerini duygusal teşvik yoluyla motive etme yeteneğini ifade ederken, üçüncü boyut olan entelektüel teşvik, dönüşümcü bir liderin, örgütsel sorunlara çözüm üretmeye ve problem çözmede yeni arayışlara yönelik entelektüel uygulamalara katılma yeteneğine atıfta bulunur. (Bayram ve Dinc, 2015; Marinova vd., 2015). Entelektüel uyarımı kullanan dönüşümcü liderler, takipçilerin organizasyon içindeki sorunlar ve problemler

hakkındaki farkındalığını artırabilirler. Entelektüel teşvik, çalışanların iş rollerini genişletmelerine yardımcı olarak, onların öngörülen görev çağrısının ötesine geçmesini sağlayabilir. Çalışanları alışılmadık düşünce ve inovasyona katılmaya teşvik etmek, onların daha geniş bir beceri ve bilgi yelpazesi geliştirmelerine ve kullanmalarına olanak tanır (Marinova vd., 2015). Bu tür entelektüel teşvik ve artırılmış sorumluluk, çalışanlar arasında bir güçlenme duygusu yaratır, bu durum daha sonra yenilikçi fikirler geliştirme, paylaşma ve uygulama yeteneklerini artırabilir (Marinova vd., 2015).

Son boyut olan bireysel destek, liderin astlarının her birine sağladığı kişisel ilgi ve pekiştirmeyi ifade eder. Dönüşümcü bir lider, her takipçiye yeterli kişisel zaman ve ilgi sağlayarak, takipçilerinin kişiliklerini, yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve arzularını anlayabilir ve tanımlayabilir (Bayram ve Dinç, 2015). Sonuç olarak, bireysel destek boyutuna sahip dönüşümcü bir lider, astların gelecek için bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olabilir ve aynı zamanda onlara büyüme ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlayabilir (Bayram ve Dinç, 2015; Okcu, 2014).

Bazı çalışmada değişim liderliği, dönüştürücü liderlik adı ile yer almıştır (İşcan, 2006: 160; Dilek, 2005: 21). Benzer şekilde Transaksyonel liderlik kavramı, Türkçe literatürde genellikle “etkileşimci liderlik” olarak ta geçtiği görülmektedir (İşcan, 2006: 160).

1.3 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, takipçilerin liderin beklentilerine göre hareket ettiklerinde değerli sonuçlar elde ettikleri, lider ve takipçiler arasındaki alışverişe dayanan liderlik sürecidir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Odentunde, 2005; Mester vd., 2003). Yapılan iş için lider ve takipçiler arasında ödül veya ceza alışverişi vardır ve karşılığında lider çaba, üretkenlik ve sadakat beklemektedir (Laka-Mathebula, 2004; Naidu ve Van der Walt, 2005). Lider ve takipçiler, yapılan iş için ödül değişiminin hükümlerini kabul etmeli ve bunlara uymalıdır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; Beukman, 2005). Değişim, lider-takipçi ilişkisinin temelini oluşturur (Howell ve Hall Merenda, 1999) ve yalnızca mübadele her iki taraf için karşılıklı olarak tatmin edici olduğu sürece sürer (Brewster vd., 2003; Vishalli ve Mohit, 2004).

Lider, görev tamamlama ve uyuma odaklanır. Görevlerin amacından çok yöntemler, teknikler ve mekanizmalar vurgulanmaktadır (Kanungo, 2001). Rol beklentileri, atamaları ve görev odaklı hedefler netleştirilir. Lider, performans

standartları ile ilgili olarak takipçilerden ne beklendiğini açıklar. Performans karşılığında verilen ödüller de açıklığa kavuşturulmuştur (Mester vd., 2003; Naidu ve Van der Walt, 2005). Takipçi davranışı, performansın yeterliliğine göre ödüllendirilir veya cezalandırılır (Beukman, 2005). Takipçiler, ödül almak veya cezadan kaçınmak için nasıl performans göstermeleri gerektiğini öğrenirler. Bu nedenle etkileşimsel liderlik, pekiştirme stratejisi olan bir organizasyonda çok daha iyi uyum sağlamaktadır (Waldman, Bass ve Einstein, 1987). Teşvikler sembolik, anında veya gecikmeli, kısmi veya bütün, ödüller veya kaynaklar şeklinde olabilir (Bass, 1997). Lider, dikkatini kaynakları tahsis etme, ödüller ve teşvikler gibi rutin organizasyonel faaliyetlere yoğunlaştırır. Etkileşimci liderler organizasyonel hedeflere ulaşmak için takipçileri izlemek ve kontrol etmek gibi gelecekteki hatalardan kaçınmak için düzeltici eylemlerde bulunur (Kanungo, 2001; Naidu ve Van der Walt, 2005). Performans değerlendirmeleri, performansla ilgili ödeme, iş tanımları, hedeflere göre yönetim ve iş derecelendirme, etkileşimci liderler tarafından kullanılan kabul görmüş süreçlerdir (Vishalli ve Mohit, 2004).

Etkileşimci lider, geleneksel bir bürokratik otorite ve meşruiyet rolü üstlenir (Naidu ve Van der Walt, 2005). Dolayısıyla bu lider, kendi çıkarlarını yerine getirmek için, takipçilerinin tercih edilen şekilde davranmasını sağlamak için kontrol stratejileri kullanır (Kanungo, 2001). Liderin gücü, ödül verme yeteneğinden kaynaklanır (Bass, 1997; Naidu ve Van der Walt, 2005). Organizasyona istenen örgütsel bağlılığı ve sadakati göstermek için ödüllerin, yaptırımların, yetki ve güç pozisyonunun kullanılması takipçileri etkilemektedir (Kanungo, 2001). Etkileşimci liderler, hedefler belirler ve bu hedeflere ulaştıklarında ödüller vererek takipçileri motive ederler (Beukman, 2005; Yammarino ve Bass, 1990).

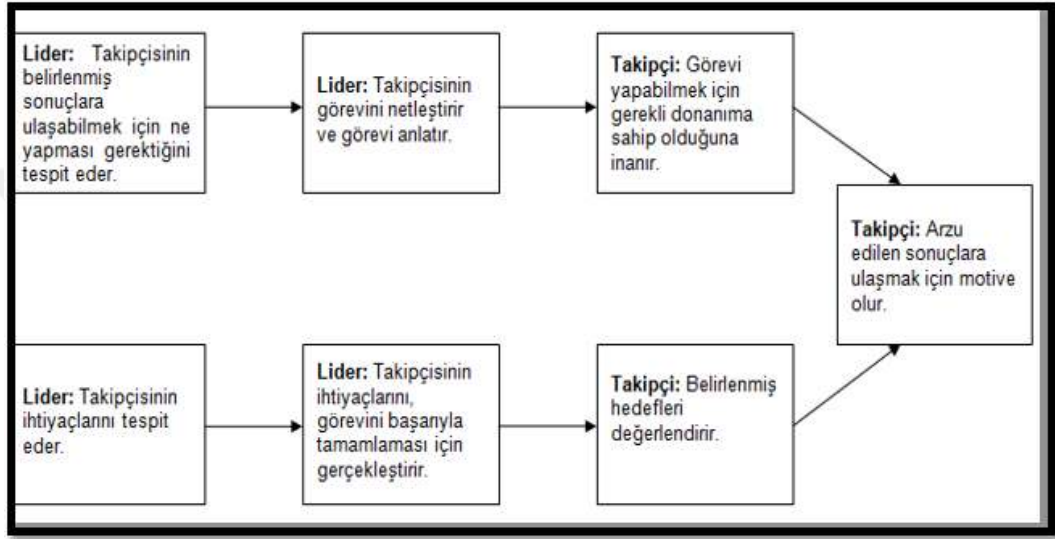
Bass'ın (1985) liderlik teorisinin orijinal formülasyonu, etkileşimci liderliğin iki boyutunu içermekteydi; bunlar koşullu ödül ve istisnai pasif yönetimdir (Yukl, 2006). Teori hakkındaki mevcut literatür artık üç boyut içermektedir: koşullu ödül, istisnaya göre aktif yönetim ve istisna yoluyla pasif yönetim (Mester vd., 2003; Yukl, 2006). Koşullu ödül, çalışanın ödülü ve çabası arasındaki bağı müzakere süreci aracılığıyla açıklığa kavuşturan proaktif liderlik davranışını temsil eder (Densten, 2003; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Yammarino ve Bass, 1990). İstihdam ilişkisindeki ücret karşılığı iş sözleşmesini açıklar. Neyin yapılması gerektiği ve takipçilerin anlaşmaya uymaları halinde hangi

ödülleri alacakları konusunda bir anlaşma vardır (Avolio, Bass ve Jung, 1999; Berson ve Linton, 2005). Çalışanlara, görevleri doğru bir şekilde tamamladıklarında ödül alabilmeleri için hangi görevleri tamamlamaları gerektiği ve bunları nasıl tamamlamaları gerektiği anlatılır (Bass ve Avolio, 1994; Bass vd., 2003; Den Hartog vd., 1997; Odentunde, 2005). Lider beklentileri netleştirir; destek için vaatler ve kaynaklar değiş tokuşu; karşılıklı tatmin edici anlaşmalar düzenler; kaynakları müzakere eder; performans için yardım alışverişinde bulunur; ve başarılı performans için ödüller sağlar (Bass, 1997). Temelde koşullu ödül, takipçilerin yaptıklarını, çalışmalarına harcadıkları çabayı ve performansları için aldıkları ödülleri kolaylaştırır (Beukman, 2005).

İstisnalara göre yönetim (aktif ve pasif), liderlerin takipçilerinin hatalarına nasıl tepki verdiklerini açıklar (Odentunde, 2005). Liderler, ikincil davranışları izler ve takipçiler performans standartlarını karşılayamadığında düzeltici eylemde bulunur (Bass, 1994; Laka-Mathebula, 2004). Lider, “bozuk değilse, düzeltmeyin” kuralına göre çalışır. Performans hedeflerine ulaşırsa hiçbir değişiklik yapılmaz (Den Hartog vd., 1997; Madzar, 2001). İstisnalara göre aktif yönetim, liderin uyum standartlarını belirlemesi, etkisiz performansı belirlemesi, takipçilerin performansını izlemesi ve sorunlar ortaya çıktığında ve düzensizlikler meydana geldiğinde düzeltici eylemde bulunması ile karakterize edilir (Bass vd., 2003; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Mester vd., 2003). Lider, performansta ortaya çıkan veya ortaya çıkabilecek hataları kontrol eder ve gelecekteki hataları önlemek için düzeltici önlemler alır (Avolio vd., 1999; Bass ve Avolio, 1994; Beukman, 2005; Yukl, 2006). Pasif istisnai yönetimde lider, olumsuz geri bildirimlerle düzeltici eylemlerde bulunmadan önce sorunların oluşmasını bekler (Bass vd., 2003; Beukman, 2005; Laka-Mathebula, 2004; Mester vd., 2003). İstisna yoluyla pasif yönetim, geleneksel, bürokratik ve otoriter liderlikle yakından ilişkilidir (Densten, 2003). Performans standartlarından sapmaları düzeltmek için koşullu cezalar ve diğer düzeltici eylemler kullanılır (Yukl, 2006). İstisna yoluyla pasif yönetim, liderin karar vermekten kaçınmasıyla da karakterize edilir (Avolio vd., 1999). Aktif ve pasif yönetim arasındaki fark, istisnai olarak liderin hatalara tepkisinin zamanlamasında yatmaktadır (Yargıç ve Piccolo, 2004). İstisna bazlı aktif yönetimde lider hataları arar, oysa istisnaya dayalı pasif yönetimde lider hataların oluşmasını bekler (Den Hartog vd., 1997). Bass ve Avolio (1994)’ya göre,

istisnai yönetim, koşullu ödülünden daha az etkilidir, ancak bazı durumlarda gereklidir.

Etkileşimli liderlik etkili olabildiği gibi etkisiz de olabilir. Lider, örgütsel kaynakların eksikliği, etkisiz değerlendirme sistemleri ve zaman baskısı nedeniyle beklenen ödülleri sağlayacak durumda olmayabilir. Lider, olumlu pekiştirmeyi etkin bir şekilde kullanmak için gereken becerilere sahip olmayabilir (Yammarino ve Bass, 1990). Bass (1985), Etkileşimli liderliğin, takipçilerin örgütsel hedeflere ve iş tatminine ulaşma çabalarını sınırlandırabileceğini belirtmiştir.



Kaynak: (Bass, 1985).

Şekil 1.2. Etkileşimli liderliğin uygulama aşamaları.

1.3.1 Serbest Bırakıcı Liderlik (Bırakınız Yapsınlar/ Laissez-faire)

Görevlendirmelerden kaçınan, bunlara müdahale etmeyen, sorumluluklardan tamamen kaçınan, takipçilere rehberlik etmeyen veya desteklemeyen bir lider, bırakınız yapsınlar (serbest bırakıcı/ Laissez-faire) tarzı bir lider olarak kabul edilebilir. Bu liderin tarzı tatminsizlik, verimsizlik ve etkisizlikle karşılaştırılır (Limsila ve Ogunlana, 2008). Morreale (2002) 'ye göre bu lider takıma liderlik etmekte başarısızdır, lider olarak sorumluluklarını yerine getirmez. Laissez-faire tarzı liderler, nadiren karar verme sürecine dahil olurlar ve sadece rehberlik ve yönlendirmeye katkıda bulunurlar. Bu liderlik tarzı, liderin gerçek bir yetki göstermemesi nedeniyle astların kendi kararlarını vermelerini sağlar. Lider sadece sorulara cevap verir ve gruba bilgi veya destek verir. Laissez-faire liderlerinin astları, nihai kararları vermede kendilerine yardımcı olacak başka kaynaklar aramalıdır (Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2015). Bu lider aynı zamanda en az performans gösteren ve en az etkili liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı,

düzenli olarak kararlar almaz ve astları ile çok az ilgilidir, rehberlik ve cesaret verme noktasında geri planda durur. Laissez-faire liderliği, astların iş sonuçlarını olumsuz etkilemektedir (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988; Bass, 1990). Dönüşümsel ve işlemsel liderliğe kıyasla, laissez-faire veya serbest bırakıcı liderlik, ne göreve yönelik ne de insan odaklı yöneticileri tanımlar. Astların kendi başlarına çalışmasına izin verilmektedir. Bu tür liderler karar vermekten kaçınırlar, genellikle eyleme geçmekte tereddüt ederler ve gerektiğinde işe gelmemeleri daha olası bir durumdur. Laissez-faire liderliği, istisnai-pasif liderlik ve yönetimle de ilgilidir (Judge ve Piccolo, 2004). Bu tarz liderler çok motive görünüşe sahip değildir. Güçleri sadece organizasyondaki pozisyonlarından gelir, fakat sorumluluklarını yerine getirme olasılıkları daha düşüktür. Neredeyse kaçınılmaz olarak, laissez faire liderliğinin çalışma ortamı, çalışanların sağlığı ve refahı için zararlı sonuçlara yol açması muhtemeldir (Corrigan vd, 2000).

1.3.2 Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki İlişki

Burns'e (1978) göre, dönüşümsel ve etkileşimci liderlik arasındaki fark, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine sundukları şeydir. Her iki taraf da diğerinin güç ilişkilerini kabul eder ve birlikte kendi amaçlarının peşinden gitmeye devam ederler. İnsanlar, karşılıklı olarak benzer bir amaçla birbirine bağlı değildir. Tersine, dönüşümsel liderlik, bir veya daha fazla kişi birbiriyle etkileşime girdiğinde, motivasyon ve ahlak düzeylerini artırdığında ortaya çıkar. Güç, bu örnekte, karşılıklı olarak ortak bir amacı destekler (Burns, 1978: 20). Burns'ün görüşü, dönüşümsel liderlik etkileşimci liderlikten daha etkilidir, burada etkileşimci liderlik daha bencil endişelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlikte sosyal değerlere başvurmak, insanları bireysel olarak çalışmak yerine ve potansiyel olarak birbirleriyle rekabet etmek yerine işbirliği yapmaya teşvik eder. Ayrıca Burns, dönüşümsel liderliği, etkileşimci yaklaşımın münferit alışverişlerinden ziyade devam eden bir süreç olarak görmektedir. Burns, dönüşüm ve işlemsel liderliğin birbirini dışlayan tarzlar olduğunu, bir bireyin dönüşümsel liderlik veya işlemsel liderlik sergileyebileceğini, ancak ikisini birden yapamayacağını teorileştirmiştir.

Diğer liderlik araştırmacıları (Avolio, Bass ve Jung, 1999; Bass, 1999, 1998, 1985; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Bass ve Avolio, 1993; Waldman, Bass ve Yammarino, 1990; Conger ve Kanungo, 1988) farklı bir görüşe sahip olup,

dönüşümcü ve etkileşimci tarzların rekabet etmeyip birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu savunur. Örneğin, Conger ve Kanungo (1988), koşullu ödüllere (etkileşimci liderliğin boyutu) ve karizmaya (dönüşümsel liderliğin boyutu) güvenen liderlerin, astlarını güçlendirmede başarılı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Avolio vd. (1999), etkili liderlerin hem dönüşümsel hem de işlemsel davranışlarda bulunduklarına inanmakta ve bu iddiayı ampirik olarak desteklemektedir. Benzer şekilde Bass (1985), dönüşümsel liderliğin işlemsel liderliğin etkilerini arttırdığını ve tüm liderlerin farklı derecelerde olsa da bu iki liderlik tarzını sergilediğini ileri sürmüştür. Liderler hem dönüşümsel hem de etkileşimci olma yeteneğine sahiptir. Bu anlamda, her ikisinin de istenen amaç ve hedeflere ulaşmada bağlantılı olabileceği kabul edilerek, her iki stil de entegre olarak kabul edilmiştir. Bu iki liderlik tarzının en temel farkı, liderin astları motive ettiği süreç ve belirlenen hedef türleridir (Hater ve Bass, 1988). Bass, (1985), etkileşimci liderliği maddi ve ekonomik değiş tokuşa, dönüşümsel liderliği ise sosyal değişime dayalı olarak tasvir etmiştir. Bass, her liderin yukarıda bahsedilen stillerin her birini bir dereceye kadar sergilediğine inanmaktadır; bunu “Tam Kapsamlı Liderlik Modeli” olarak adlandırır (Bass, 1998: 7).

Bazı araştırmalar, seçkin liderlerin hem dönüşümsel hem de işlemsel tarzlar sergilediğini öne sürmesine rağmen, dönüşümsel liderliğin birçok durumda işlemsel liderlikten daha etkili olabileceği görülmektedir (Limsila ve Ogunlana, 2007; Judge ve Piccolo, 2004; KB Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996).

Tablo 1.2. Etkileşimci lider ve dönüşümcü lider arasındaki farklar.

Değişken	Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Gücün Kaynağı	Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim	Doğuştan, Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi ile Barışık
İzleyenler	Kurallara, Düzenlemelere, Standartlara Uyum	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma
Durumsal Faktörler	Durağan, Homojen	Değişken, Heterojen, Kompleks
Kontrol	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
Motivasyon	Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, Dürüstlük-Bağlılık	Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, Eşitlik-Adalet

Tablo 1.2' nin devamı.

Hedef	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyuma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar
İşlevi	Yönetici	Lider, Değişim Ajanı

Kaynak: (Doğu, 2003: 37; Kılıç, 2006: 160).

1.3.3 Etkileşimci ve Dönüşümsel liderlik Araştırmaları

Liderler, organizasyonda öğrenmeyi teşvik etmek için derin bir değişim geliştirme ve sürdürme göreviyle de karşı karşıyadırlar. Dahası, Daft, (2000) liderin örgütsel öğrenme sürecindeki rolünün üç farklı role bölünebileceğini öne sürmüştür. Birincisi, vizyon yaratmak ve paylaşmak, ikincisi, bu vizyona ulaşılmasına yardımcı olacak uygun bir yatay yapı tasarlamak, üçüncüsü, hizmetkâr liderler olarak hareket etmek. Ayrıca araştırmalar, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmede dönüşümcü liderlik tarzının özellikle önemli olduğunu ileri sürmüştür (Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1989).

Dönüşümsel liderlik yaklaşımının, bir organizasyonda işlemsel (Etkileşimci) liderliğe kıyasla değişim yaratmada daha etkili olduğu öne sürülmüştür. Bass (1985a) işlemsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarını daha da geliştirerek bunları iki ayrı teori oluşturmuş, dönüşümsel ve işlemsel liderliğin farklı özelliklerini ayırt etmiştir (Judge ve Piccolo, 2004).

Bass (1985a), dönüşümcü liderlerin, idealize edilmiş etkiye, kişiselleştirilmiş düşünmeye ve ilham verici motivasyona odaklanarak, çalışanlarının onlara güvenmesini, saygı duymasını ve hayranlık duymasını sağladığını ileri sürmüştür. Aynı zamanda, eski varsayımları ve statükoyu sorgulamak olarak tanımlanan entelektüel uyarıma olan ihtiyacı da ortaya koymaktadır (Avolio ve Bass, 1995). Bu liderlik tarzı, daha yüksek motivasyon gelişimine odaklanma ve ilham vererek astları motive etme eğiliminde olan yöneticileri tanımlar (Bass, 1997). Benzer bir şekilde Yukl (1999), karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliğin kısmen örtüşen kavramlar olduğunu kabul etmiştir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin kapsamlı bir şekilde karizmatik liderliği, vizyoner liderliği ve kültürel liderliği kapsayan bir kavram olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür (Kuhert, 1994). Özetle dönüşümcü liderlik, organizasyondaki insanları etkileyebilen liderlik sürecini, tüm organizasyon adına üretkenlik oluşturmak için çalışanların motivasyonunu arttırmayı hedefleyen yöneticileri açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik teorisi bir davranış teorisi olarak liderliğin öğrenilebileceği öncülüne dayanmaktadır (Bass, 1998). Daha da önemlisi, dönüşümcü liderliğin daha yüksek bireysel performans düzeylerini artırmaya yardımcı olduğunu gösteren önemli kanıtlar vardır (Avolio ve Yamamario, 2002; Bass, 1985b; 1990). Bununla ilgili olarak Hater ve Bass (1988), Federal Express'te dönüşümsel olarak derecelendirilen yöneticilerin daha yüksek performans değerlendirmesi aldığını ortaya koymuştur.

Dönüşümcü liderler genellikle geri dönüşleri düzenleyebilen, yeni girişimler başlatabilen ve örgütsel üyelere ilham veren örgütsel kahramanlar olarak nitelendirilir. Bu bireyler, kişisel karizmalarıyla kendilerine, vizyonlarına ve eylemlerine güven ve inanç beslerler.

Dönüşümsel ile karşılaştırıldığında işlemsel liderlik, büyük ölçüde liderliğin geleneksel yönetim işlevi olarak kabul edilmektedir (Bass, 1985a). İşlemsel liderliği oluşturan üç temel boyut vardır: koşullu ödüller, istisna-aktif yönetim ve istisna-pasif yönetim. Koşullu ödüller, liderin yapıcı işlemler veya astlarla takas kurma derecesini ifade eder. İşlemsel liderlik, beklentileri netleştirir ve bu beklentileri karşılamanın karşılığında ödülleri belirler. Öte yandan, istisna-aktif yönetim, astlarının davranışlarını izleyen, sorunları öngören ve düzeltici önlemler alan yöneticileri ifade eder. Buna karşılık, istisna-pasif yönetim yöneticilerin, astlarının davranışları halihazırda problem yarattığında harekete geçmeleri anlamına gelmektedir (Judge ve Piccolo, 2004).

Etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticilerin, becerilerini geliştirme konusunda çalışanlarını destekleme olasılıklarının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun yerine, uygun ödüller vermeyi ve çalışanların rol ve görev gereksinimlerini netleştirmeyi tercih ederler (Kuhert, 1994). Etkileşimci (İşlemse) liderliğin bu nitelikleri örgütsel etkililiğin artmasına yol açabilir, çünkü araştırmalar bu liderlik tarzına sahip yöneticilerin muhtemelen gayretli ve açık fikirli olduklarını da ileri sürmektedir. Üyelerin yeteneklerini geliştirmekten çok görevlerin verimliliği ile ilgilenirler. Genellikle planlar, programlar ve bütçeler gibi performansın kişisel olmayan yönlerini vurgularlar. Ayrıca örgütsel normları ve değerleri izleme eğilimindedirler (Daft, 2000). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik birbirini tamamlar, ancak bu eşit derecede önemli oldukları anlamına gelmez. Bu nedenle, Bass (1985b) ve Seltzer ve Bass (1990), etkili olabilmek için işlemsel ve dönüşümsel liderlerin bir kombinasyonunun gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bununla birlikte, bazı çalışmalar işlemsel liderlik ve performans arasında hem pozitif hem de negatif korelasyonun ilişkisi bulmuşlardır (Geyer ve Steyrer, 1998; Howell vd., 2005).

Jens ve Kathrin (2007) işlemsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi ve bunların performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. 220 çalışandan yöneticilerini derecelendirmeleri istenmiş, verileri analiz etmek için hiyerarşik çoklu regresyon yöntemleri kullanılmıştır. İlk olarak, dönüşümsel ve karizmatik liderliēin örgütsel etkililik ile ilişkili olduēunu bulmuşlardır. İkinci olarak, dönüşümsel liderliēin organizasyonel etkililik ile etkileşimsel liderliēe göre daha güçlü bir ilişkisi bulunmaktaydı. Dönüşümcü liderliēin örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri Colbert vd., (2008), tarafından da incelenmiştir. 94 st yönetim ekibi ile çalışılmış dönüşümsel liderliēinin, ekip içi hedef önem uyumu ile olumlu bir şekilde ilişkili olduēunu ve bunun da örgütsel etkililik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduēunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Howell vd., (2005) liderlik ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 101 yöneticinin örneklem olarak seildiēi araştırmada dönüşümsel liderliēin iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduēunu, koşullu ödül liderliēinin ise kurumsal etkinlik ile önemli ölçüde ilişkili olmadıēını bulmuşlardır. Ayrıca bulgular, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki fiziksel mesafenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiye olumsuz yönde aracılık ettiēini, ancak koşullu ödül liderliēi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiye olumlu aracılık ettiēini göstermektedir. Ek olarak, cinsiyet ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeyen araştırmalar cinsiyetin liderlik stilleri ile önemli ölçüde ilişkili olduēunu göstermiştir. Kadın yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzlarını benimzediklerini ortaya koymuşlardır (Bass vd., 1996). Oshagbemi (2008) ise aksine, cinsiyetin yöneticilerin liderlik stilleri ile önemli ölçüde ilişkili olmadıēını bulmuş, ancak yaşın yöneticilerin liderlik stilleri ile doērudan ilişkili olduēunu bulmuştur.

Liderlik teorisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel etkinlik konusundaki çalışmalarda da uygulanmıştır. Weichun vd. (2005), insan kaynakları yönetimi ile yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Toplam 170 firma örnek olarak kullanılan bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin, yöneticilerin dönüşümcü liderliēi ile kurumsal etkililiēin öznel deēerlendirmesi arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiēini bulmuşlardır. Yöneticilerin, dönüşümcü liderliēi ile devamsızlık arasındaki ilişkiye de kısmen aracılık ettiēi ortaya konulmuştur.

Glastra vd. (2004), organizasyon tarafından yaratılan öğrenme ortamının, yöneticileri günümüz iş dünyasında gerekli sorumlulukları yerine getirmek için gereken becerileri geliştirmede destekleyebileceğini öne sürmüştür. Brown ve Posner (2001), benzer şekilde, öğrenme stilleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Öğrenme stillerinin liderlik stilleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Başka bir deyişle, insanların nasıl öğrendiklerinin yönetici olarak nasıl davrandıklarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu buldular. Sonuçlar ayrıca, dört öğrenme stili ile (eylem, düşünme, hissetme ve başkalarını değerlendirme) sık sık meşgul olan yöneticilerin, meydan okuma, ilham verme, kolaylaştırma, modelleme ve cesaretlendirme gibi daha çeşitli liderlik stillerini de kullandıkları ortaya konmuştur. Öğrenme stilleri ile dönüşümcü liderlik tarzının kombinasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.33$, $p < 0.001$). Dolayısıyla, yöneticilerin öğrenme biçiminin liderlik tarzlarını şekillendirmede hayati bir rol oynadığı açıktır. Öğrenme stili, yöneticilerin liderlik stillerini geliştirmek için deneyimlerini nasıl kullanacaklarını anlamalarına yardımcı olabilir. Böylece yöneticilerin farklı öğrenme yollarının liderlik tarzlarının gelişimini etkileyebileceğini gösterebilir.

Fred vd., (2005) dönüşümcü liderlik ile işle ilgili iki tutum, yani örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını incelemişlerdir. Kenya ve ABD'yi Kenya'dan % 82 ve ABD'den % 86'lık bir yanıt oranı elde ederek karşılaştırmışlardır (Kenya'dan 158, ABD'den 189 katılımcı). Dönüşümcü liderliğin, her iki kültürde de (ABD ve Kenya) örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile güçlü ve pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna vardılar. Kristy vd. (2007), kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yöneticilerin liderlik tarzı ile öğrenme stili arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar, öğrenme ve liderlik arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Deneyimlerden öğrenmek için çeşitli stratejilerin aktif kullanımının dönüşümcü liderlikle anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğunu buldular. Eylem yoluyla öğrenmenin dönüşümcü liderliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak, Bass ve Avolio'nun liderliğe yaklaşımı tartışmasız çağdaş araştırmadaki en önemli liderlik teorilerinden biridir. Tüm organizasyon için nasıl değişim yaratılacağı ve örgütsel öğrenmenin nasıl sürdürüleceği konusunda çok fazla fikir vermektedir (Avolio, 1999; Judge ve Bono, 2000; Bass 1985b; Bass ve Avolio, 1989). Bazı bilim adamları liderliğin örgütsel etkililik ile pozitif bir şekilde

ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Jackson vd., 2003). Kristy vd., (2007), liderlik ve öğrenme tarzları ile ilgili olarak yöneticilerin demografik yapısının da incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bass (1985b) ve Seltzer ve Bass (1990), İşlemsel ve dönüşümsel liderliğin ayrı görülemeyeceğini belirtmişlerdir. İşlemsel ve dönüşümsel liderliğin, çalışanlara nasıl ilham verileceği ve bireylerin dikkate alınması, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etkinin yanı sıra yöneticilerin uygun şekilde ödülleri nasıl sağlayabileceği de dahil olmak üzere örgütsel etkinliği nasıl artıracacağı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, hem İşlemsel hem de Dönüşümsel liderliği uygulayan yöneticiler, örgütsel etkinlik düzeyini artırabilir.

1.3.4 Etkileşimci Liderlik ve Performans İlişkisi

İşlemsel liderlik ödül ve cezalar sistemine dayandığından, ilham açısından çok şey sunmamakla birlikte insanları belli sınırların ötesine geçmeye motive etmemektedir. Bu gerçek göz önüne alındığında, işlemsel liderlerin takipçileri kayıtsız kalabilir ve yalnızca cezalardan kaçınmalarına yardımcı olacak asgari beklentilere ulaşma eğilimi geliştirebilirler (Bass 1990). Bu nedenle, lider ve takipçi, takipçinin müzakere edilen performans seviyesine ulaştıktan sonra ne alacağı konusunda bir anlaşma içindedir. Bu tür bir liderliğin başarısı, liderin ve takipçilerin bu performans dayalı değerlendirme sistemini takip etmede sahip oldukları memnuniyet düzeyine bağlıdır.

Howell ve Avolio (1993) tarafından yapılan bir araştırma, koşullu ödül liderliğinin takipçilerin performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Koşullu ödül, liderler ve takipçiler arasında aktif ve olumlu bir değişim olarak görülmektedir, bu sayede takipçiler üzerinde mutabık kalınan hedefi gerçekleştirmeleri için ödüllendirilmektedirler. Yöneticiler, koşullu ödül vaatlerini etkin bir şekilde takip etmezler ve dolayısıyla davranışsal tutarsızlık gösterirlerse, etkisiz liderler olarak görülürler. Dahası, Howell ve Avolio (1993), koşullu ödül liderliği düzeyinin organizasyonel bağlama ve ortamlara bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Örneğin, değişime uğrayan bir kuruluş, işlemsel liderlik tarzından muzdarip olabilir. Böyle bir istisnai yönetim sisteminde verilen cezalar, performans ve memnuniyet üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu, liderin herhangi bir eylemde bulunmadan önce pasif bir şekilde sorunları beklemesinden kaynaklanmaktadır. Lider, bu stratejiyi izleyerek gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar ve bunu yaparken takipçilerin rollerini ve beklentilerini pekiştirir.

Dolayısıyla, bu davranış, işlemsel liderliğin önemli bir yönünü temsil etmektedir (Bass, 1990).

Jayasingam, Ansari ve Jantan (2009), zorlayıcı gücün etkisiz liderlikle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. İşlemsel liderler ödül ve zorlayıcı gücü kullanırlar. Zorlayıcı güç, “hedefin, temsilcinin çeşitli örgütsel cezalar verme yeteneğine sahip olduğu algısına” dayanır ve işlem liderlerinin zorlayıcı gücü benimseme olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinin işini kaybetme veya rütbesi düşme korkusuyla çalışması, çalışanı yalnızca etkisiz ve verimsiz kılacaktır. Çünkü çalışan, zamanının çoğunu liderlerin beklentileri karşılanmadığında sonuçları hakkında endişelenerek geçirir. Görüldüğü gibi, işlemsel bir lider, üyelerine liderlik etmek için büyük ölçüde güç ve yetkiye güvenmektedir. Ödül ve ceza sisteminin kullanılması, böylesi bir liderlik tarzında bütünüleyici bir rol oynar. Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinin organizasyonel bağlama ve ortamlara bağlı olduğuna dair öneriler vardır. Howell ve Avolio'nun (1993) savunduğu gibi, değişime uğrayan bir organizasyon işlemsel liderlik tarzından muzdarip olabilirse, bunun tersi doğru olabilir mi? Özellikle, bir kuruluş uzun bir geçmişe sahipse ve uzun bir süre boyunca az çok değişmemiş bir iş modeli altında faaliyet gösteriyorsa, işlemsel liderlik gerçekten kuruluşun performansını iyileştirebilir mi?

1.4 Liderlik ve Yönetim İlişkisi

Bir lider ile bir yöneticinin rolleri belirli düzeyde farklı olsa da, liderliğin yönetimden ayrı görülmemesi gerektiği tartışılmıştır. Bununla birlikte, bir liderin aynı zamanda bir yönetici özelliklerine sahip olması beklenir. Williams (2012: 129) kamu sektöründe yönetim üzerine çalışmış ve “yönetim liderlerinin” amaç ve hedeflerine ulaşmada başarılı ve etkili olabilmeleri için “yetenek” ve “motivasyona” sahip olmaları gerektiğini savunmuştur.

1977'den beri geleneksel görüş, liderlerin ve yöneticilerin farklı tipte insanlar olduğudur (House ve Aditya, 1997). Kotter (1990), “liderliği” değişim ve hareket üretmek, vizyonu birleştirmek, inşa etmek, strateji oluşturmak, iletişim kurmak ve çalışanları motive etmek, ilham vermek olarak tanımlamıştır. Kotter'e göre, “yönetim” düzen ve tutarlılık üretir ve planlama, bütçeleme, organize etme, kontrol, problem çözme içerir. Yöneticiler en çok işlerin nasıl yapılacağı ile ilgilenirler, liderler ise bağlılık ve vizyonla ilgilenirler (Kotter, 1990). Burke ve Litwin (1992) ayrıca liderlik ve yönetim uygulamaları arasında ayırım yapmıştır.

Liderliği, yön verme ve rol model olma rolü olarak tanımlamıştır. Yönetim uygulamaları ise, hedeflere ulaşmak için örgütsel stratejiyi hayata geçirmek için insan ve malzeme kaynaklarını kullanan yöneticiler tarafından sergilenen rutin davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kotter (1996), liderlik ve yönetim arasındaki ayırımın karmaşık, rekabetçi ve dinamik olan örgütsel ortamlarda giderek daha önemli hale geldiğini belirtmiştir. (Katz ve Kahn, 1978: 302) liderliğin “örgütün rutin direktifleriyle mekanik uyumun ötesinde etkili bir artış” olduğunu öne sürmüştür. Katz ve Kahn ayrıca liderliğin nüfuz kullanımını içerdiğine, yönetim ise otorite kullanımını içerdiğini ifade etmişlerdir. Rost ,(1993: 145) yönetimi, “belirli mal ve / veya hizmetleri üretmek ve satmak için faaliyetlerini koordine eden en az bir yönetici ile bir ast arasındaki otorite ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Rost, yönetimi bir ilişki olarak gördüğünden, hem yöneticinin hem de çalışanın davranışlarının önemli değişkenler haline geldiğini belirtmiş ayrıca yönetimin faaliyetleri koordine ettiğine, hedefler koyduğuna ve performans hedeflerine ulaşmak için gerekli personel ve kaynakların dağıtımını hakkında kararlar aldığını ifade etmiştir. Yukl (1994), liderlerin yeniliğe, yöneticilerin ise istikrara yönelik olduğu inancıyla liderlik ve yönetim arasındaki ayırımı açıklığa kavuşturmuştur. Yukl, yönetim ve liderlik arasındaki literatürdeki örtüşmeyi tanımlarken “yönetimsel liderlik” terimini kullanmıştır. House ve Aditya (1971), yönetimin, liderlerin vizyonunun ve liderler tarafından getirilen değişikliklerin uygulanması ve organizasyonel altyapıların bakımı ve idaresi olduğuna inanıyordu. Açıktır ki, yönetici olmadan da lider olunabilir, ancak liderliğin tamamen olmadığı yerlerde yöneticileri düşünmek daha zordur (Sourcie, 1994). Bununla birlikte, yönetim ve liderlik kavramları arasında benzerlikler mevcuttur. Her ikisi de hedefe ulaşmakla ilgilenir, insanlarla çalışmayı gerektirir ve başkalarını etkilemeyi içerir (Northouse, 1997). Collins vd. (2000), organizasyonların değişimi temel bir değer olarak benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, organizasyonun en üst seviyesi, küresel olarak rekabet etmek için stratejik düşünmeli, organizasyonel zorlukları ve iş gücündeki demografik değişiklikleri karşılamak, müşteri taleplerini karşılamak veya hızlı teknolojik değişiklikleri kucaklamak için organizasyonu sürekli olarak yeniden yapılandırmalıdır (Gibler, Carter, ve Goldsmith, 2000; Hooijberg, Hunt ve Dodge, 1997).

1.5 Liderliğin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi

Liderliğin örgütler üzerindeki etkilerine değinen çalışmalar arasında ortak bir bakış açısı olmadığı görülmektedir. Bazı bilim adamları liderliğin örgütler üzerinde önemli olduğunu, bazıları da böyle bir durumun olmadığını ifade etmektedir (Nohria ve Khurana, 2010; Pfeffer, 1989; Kotter, 2007). Ancak birçok araştırmacı, iyi liderlerin organizasyon performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Hambrick, 2009; Wasserman, Bharat ve Nohria, 2010).

Liderliğin niteliği önemli mi? sorusuna bazı bulgular öyle olduğunu göstermektedir. Yukl ve Lepsinger (2004), kuruluşlar arasındaki liderlik kalitesindeki farklılıkların performans farklılıklarını açıkladığını iddia etmektedir. Liderler ayrıca organizasyonda neler olup bittiğine dair çalışan görüş ve yorumlarını şekillendirerek organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu görüş ve yorumlar organizasyonel sonuçları etkilemektedir (Bass, 2009). Herzog (2007), bazı küresel organizasyonlarda lider eksikliği, büyümenin ve firmanın karşılaştığı önemli iş sorunlarını çözmenin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu belirtmiştir. Liderlik, şirketlerin esnekliği korumasına ve dolayısıyla değişen ortama uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Wasserman, Bharat ve Nohria (2010), 1979'dan 1997'ye kadar 43 sektörden 531 şirketi analiz ettiği çalışmada liderin etkisinin örgüt performansındaki varyansın % 14,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Wageman ve Hackman (2010), üst yönetim ekiplerinin bir sosyal sistemde liderliği uygulamaktan sorumlu olduğuna işaret etmektedir. Üst yönetim ekipleri organizasyonda yeni liderlerin gelişmesine izin verir ve katılımcılar arasında koçluk ve kişisel beceri gelişimi sağlar. Önde gelen bir ekibin varlığı, uzun vadeli performansı iyi olan şirketlerde daha sık görülen bir özellik olan CEO pozisyonunun sorunsuz bir şekilde devam edeceğini göstermektedir. Collins (2002), uzun vadeli performans ile liderlerin gelişimi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Bolton, Brunnermeier ve Veldkamp (2010), organizasyondaki liderlerin kendi gündemlerini ve hedeflerini belirleyen kendi “fayda fonksiyonuna” sahip olduklarını buldu. Bu nedenle, kuruluşların bu hizmet işlevlerini kuruluş hedefleriyle uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Schein (1996), gruplar arasındaki uyum eksikliğinin bir organizasyondaki değişimi ve öğrenmeyi

engelleyebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle, uyum ihtiyacı, liderlerin ortak bir vizyon oluşturmaları gerektiğini göstermektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan liderliğin çok boyutlu ve çok karmaşık bir durum olduğu görülmektedir. Liderlikle ilgili çok sayıda teori, yorum ve değerlendirmelerin olması bunun bir göstergesi konumundadır. Sonuç olarak liderliğin organizasyonel sonuçlar üzerinde bir etkisi olduğu ve dolayısıyla liderlik niteliklerinin örgütsel performansı etkileyeceği açıktır.

1.6 Liderliğin Güç Kaynakları

Liderliğin tanımları dikkate alındığında genel olarak en önemli ve fazla göze çarpan faktör “etkileme” dir ve bu faktör güç ile yakından ilişkilidir. Güç te bir tür etkileme başarısı ya da becerisi olarak görülmektedir (Northouse 2015: 4). Aynı şekilde liderler güçlerini grup üyelerinin davranışlarını etkilemek, örgütün işleyiş ve uyumunu sağlamak için kullanırlar (Hoy ve Miskel, 2010: 208-209). Liderin Güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflamalar içinde en çok kullanılan 1959 da French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. French ve Raven, (1959)’e göre lider güç kaynakları, yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü şeklindedir (Koçel, 2013: 556).

1.6.1 Yasal Güç

Yasal güç bir örgüt içerisinde hiyerarşik konumdan, ya da sahip olunan mevkiden kaynaklanan güç şeklidir. Başka bir deyişle örgüt içi çalışma pozisyonundan dolayı çalışanları etkileme gücü şeklinde de ifade edilebilir. Yasal güçte çalışanlar ya da izleyiciler yönetimin isteklerinin doğru olduğunu, bundan dolayı üst kademedeki gelen direktiflere uyulması gerektiğini hissederler. Yasal güçte çıkış noktası konuma bağlı otoritedir (Saruhan ve Yıldız 2013: 320). Buradan anlaşıldığı üzere yasal güçte liderin çevresinde bulunan kişiler kendilerini lider tarafından verilen emirlere uymak zorunda hissederler. Fakat yasal güç gereğinden fazla kullanıldığında çalışanlar arasında isteksizlik ortaya çıkabilir. Yasal güç zorlayıcı bir güç olduğu için çalışanlar kendilerini görevlerini yerine getirmek için mecbur hissetmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe 2010: 74). Yasal gücün çalışanlara karşı aşırı baskıcı ortam yaratması çalışanların ayak direktmelerine sebep olabilmektedir. Bu güç kullanılırken emir ve yasaklar açık bir dille belirtilmeli, bu emir ve isteklerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yasal güçte

ortaya çıkan sorunlardan biriside çalışanların neyi neden yaptıklarını tam olarak bilmemeleridir (Yatkın 2007: 127).

1.6.2 Zorlayıcı Güç

Bu güç şekli liderlerin korku ve ceza ile çalışanların istediği şekilde davranmalarını sağlamaya çalıştığı bir güç şeklidir. Eğer lider otorite kurmakta zorlanıyorsa zorlayıcı gücü bir araç olarak kullanmayı tercih etmektedir (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell 2002: 141). Diğer bir ifade ile liderin başkalarını etkilemek amacıyla ceza yöntemini kullanmasını ifade etmektedir (Schermerson ve Bachrach, 2015: 285). Zorlayıcı güç ile ilgili sorun, çalışanları motive etmek yerine onları cezalandırarak sakıncalı davranışların gizlenmesine neden olmaktadır. Zorlayıcı güç kullanımı ile karşılaşan kişiler işi düzgün yapmama, işi yavaşlatma ya da üst kurumlara şikâyet bulunma gibi misilleme davranışlarına başvurabilmektedirler (Hitt vd, 2012: 211).

1.6.3 Ödüllendirme Gücü

Liderin bireyler için faydalı olan imkanları kontrol etmesi temeline dayanır. Lider bireylere ödül verme ya da vermeme insiyatifini elinde tutar. Liderin gücünün seviyesi ödülün yapısının büyük ya da küçük olması ile ilişkilidir (Mcshane ve Glinow 2010: 302-303). Meşru güce sıkı sıkıya bağlı olan ödül gücü, kişinin bir organizasyonda teşvik ve tazminat ödemeye yönelik sahip olduğu yetenektir. Buna, maaş artışları ve ikramiyeler, övgü, takdir ve terfi dahildir. Adil bir şekilde kullanılan ödül gücü, çalışanlar için oldukça motive edici olabilir. Ancak ödüller haksız yere verilirse ve iltimaslı davranılırsa bu onların motivasyonunu kırarak ve ödül gücünü daha az meşru hale getirecektir. Ödüllendirme gücünün etkili olması, ödülü alacak kişiler için anlamlı ve değerli olarak algılanması gerekmektedir. Bazı bireyler için terfi veya maaş artışı takdir edilmekten çok daha fazla anlam ve değer ifade edebilir. Kişiye uygun ödüllerin seçilmesi hem performansı hem de bağlılığı arttırmaktadır (Barutçugil, 2014: 57)

1.6.4 Uzmanlık Gücü

Liderin uzmanlık gücünün temelini belirli bir konudaki bilgi, yetenek ve tecrübeler oluşturmaktadır. Başka bir deyişle bir işin yapılış esnasında sahip olunan, onu diğerlerinden ayıran ve onları etkilemelerini sağlayan yeterliliklerdir (Mcshane ve Glinow 2010: 303). Liderin bir konuda uzman olması takipçilerin liderin tavsiyeleri doğrultusunda hareket etmelerini daha kolay hale getirmektedir. Uzmanlık gücü potansiyel bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücüne en iyi örnek doktor

hasta ilişkisi verilebilir. Hastaların doktorların yönlendirmelerine uymaları doktorların resmi makamına dayalı gücünden değil, hastaların hastalıkları ile ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istememeleridir (Hitt vd., 2012, 213).

1.6.5 Karizmatik Güç

Liderin kişisel özellikleri ve takipçilerini etkileme gücü söz konusudur. Çalışanların lidere karşı hayranlık ve bağlılık seviyesi arttıkça liderin karizmatik gücü artmaktadır (Bakan ve Büyükebeşe 2010: 78). Liderin astlarına karşı adil davranması, onların istek ve duygularını anlayıp karşılık vermesi liderin karizmatik güç sahibi olmasına sebep olacaktır. Bu durumun aksine astlarına karşı ayırmıcılık yapan ve olumsuz davranışlarda bulunan liderler karizmatik gücünü kaybetmektedir. Bu güç kaynağı liderin etkili bir lider olmasını sağlayacaktır (Uysal vd. 2012: 943). Liderler, astlarının davranış ve performanslarını etkileyebilmek için yukarıda belirttiğimiz beş güç kaynağının tümünü kullanabilirler. Fakat önemli olan astların bu güç kaynaklarına nasıl tepki verecekleridir. Bu durumda üç kavramdan söz edilebilir: Bağlılık, direnç gösterme ve boyun eğmedir (Daft, 2003).

1.7 Liderlik Teorileri

Liderliği anlayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmış ve bunun sonucunda farklı teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler liderliği farklı bakış açılarıyla ele almış, eksik yönlerinin eleştirilmesi sonucu bu teoriler geliştirilmiştir (Fındıkçı, 2009: 59). Liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi durumlarda hangi tür liderlik gereklidir? Lider olacak kişilerin önceden belirlenmesi mümkün müdür? Bu tip sorulara yanıt bulabilmek amacıyla çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir. Farklı teoriler liderliğin farklı yönlerini ele almış, bunu yaparken farklı değişkenlere odaklanmıştır. Ortaya konan teorilerin tümüne ve yapılan birçok araştırmaya göre hala liderlik sürecini tam anlamıyla açıklığa kavuşturan, süreci anlamamıza yardım eden kapsamlı bir teori geliştirilememiştir (Koçel, 1999).

1.7.1 Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili en eski teorilerden biridir. Bu teori liderin diğer insanlardan farklı olağanüstü kişisel özelliklerine sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu teorinin savunucularına göre lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik sahip olunan kişisel özelliklerdir. Bu kişisel özellikler onlara doğuştan verilmiştir (Fındıkçı, 2009: 61). Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli etkidir. Diğer ifade ile

kişinin bir grup içerisinde diğer kişiler arasından ayrılarak lider olarak belirmesi veya kabul görmesi ve grubu grup amaçları doğrultusunda harekete geçirip yönlendirmesinin nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 1999). Bu kurama göre liderin başarılı olabilmesi için belli kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler sosyal geçmiş, kabiliyet, değerler, güdülemeler ve beceriler şeklindedir. Fakat yapılan araştırmalar göstermiştir ki liderin etkili olabilmesi için hiçbir özellik gerekli değildir (Christensen, 2010: 32).

Özellik yaklaşımını benimseyen bilim adamları, fizyolojik (görünüm, boy ve kilo), demografik (yaş, eğitim ve sosyoekonomik arka plan), kişilik, (kendine güven ve saldırganlık), entelektüel (zekâ, kararlılık, muhakeme ve bilgi) gibi özellikleri belirlemeye çalışmışlardır. Görevle ilgili ise başarı dürtüsü, inisiyatif, sebat ve lider etkinliği ile sosyal özelliklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. 20. yüzyılın sonlarına doğru yapılan birçok araştırmada, başarılı liderlerin bir dizi temel özelliği tespit edilmiştir. Bu özellikler yalnızca bir kişinin başarılı bir lider olup olmayacağını belirlemekten ziyade esasen insanlara liderlik potansiyeli kazandıran ön koşullar olarak görülmüştür. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (<https://www.managementstudyguide.com/>).

- Başarı dürtüsü: Yüksek düzeyde çaba, yüksek düzeyde hırs, enerji ve inisiyatif.
- Liderlik motivasyonu: Başkalarını ortak hedeflere ulaşmaya yönlendirmek için yoğun bir istek.
- Dürüstlük ve doğruluk: Güvenilirlik ve açıklık.
- Özgüven: Kişinin kendine, fikirlerine ve yeteneğine olan inancı.
- Bilişsel yetenek: Sağduyulu, güçlü analitik yetenekler.
- İşletme bilgisi: Endüstri bilgisi ve diğer teknik konular.
- Duygusal Olgunluk: Ciddi psikolojik durumlardan muzdarip olmamak. Kişilik özelliklerini anlamak, güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve onlarla uzlaşmak.
- Diğerleri: Karizma, yaratıcılık ve esneklik.

Özellik yaklaşımının birçok noktada yetersiz kalması, birçok araştırmacının liderlik yetenekleri hakkında daha iyi bir açıklama bulmaya çalışmasına neden olmuştur (Griffin, 1990). Sonuç olarak, 1950'lerin başlarında, araştırmacılar, odak noktalarını liderlerin kişisel özelliklerinden çok liderin gözlemlenebilir davranışlarını incelemeye yöneltmişlerdir. (Schermerhorn vd, 1982). Yine de;

araştırmanın odağındaki bu değişim, özellik teorisinin tamamen ortadan kalkmasına yol açmamış, teori, 1990'lara kadar araştırmalarda dikkate alınmış ve ve uygulanmıştır (Bryman, 1996).

1.7.2 Davranışsal Teori

1950'lerde araştırmacılar, özellik teorisinin liderlik etkinliğini açıklamak için yeterli bir yaklaşım olmadığını gözlemlediklerinde, liderlerin davranışsal özelliklerine odaklanmaya başlamışlardır. Araştırmacılar özellikle, liderin ne yaptığına ve nasıl yaptığına odaklanmaya başladılar (Ivancevich vd., 1977: 277). Bu yaklaşım, belirli bir davranış tarzına sahip başarılı liderlerin, belirli hedeflere ulaşma yolunda kişi ve grupları yönlendirmede verimli olmasının beklendiğini ve bunun sonucunda yüksek üretkenlik ve morale yol açtığını varsaymaktadır (Ansari, 1990). Davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği belirli davranış türlerini tanımlamayı ve bu tür davranışların astlar üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu davranışların bir bileşimi, liderlik tarzı olarak adlandırılmıştır.

1.7.2.1 Ohio State Liderlik Araştırmaları

1940'ların sonlarında, en çok bilinen çalışmalardan bazıları Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından yürütülmüştür. Çalışmalarının amacı, liderlerin sergiledikleri davranış türlerini belirlemek ve liderlik tarzının çalışma grubu performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini belirlemektir (Fleishman, 1957). Ohio State Liderlik araştırmaları liderlik davranışıyla ilgili 1.800 ifadeyi test etmiştir. Araştırmalarda, davranışlar sürekli olarak analiz edilerek iki temel faktöre ulaşılmıştır. Bunlar: yapının değerlendirilmesi ve başlatılmasıdır. Ohio state çalışmalarında belirlenen bu iki birincil bağımsız faktör olan, yapının değerlendirilmesi ve başlatılması, diğer üniversitelerde de eşzamanlı olarak yürütülen ve benzer bulgularla sonuçlanan araştırmaları ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmanın etkisi, kısmen liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı, bunun yerine çalışanlara etkili liderlik yöntemlerinin öğretilebileceği fikriydi (Saal ve Knight, 1988). Ohio liderlik araştırmaları, davranışların öğretilmesi için hangi davranışların liderleri takipçilerinden ayırdığını belirlemede oldukça başarılı olmuştur. Bu araştırmanın bir başka etkisi, yönetimin odak noktasının hem insan odaklı faaliyetleri hem de görev odaklı faaliyetleri içerecek şekilde genişletilmesi olarak görülmektedir. (Homer, 1997).

Sonuç olarak, bu yaklaşım aynı zamanda alandaki araştırmacılardan çok eleştiri almıştır. Bununla birlikte, bariz eksikliklere rağmen, Ohio state Liderlik

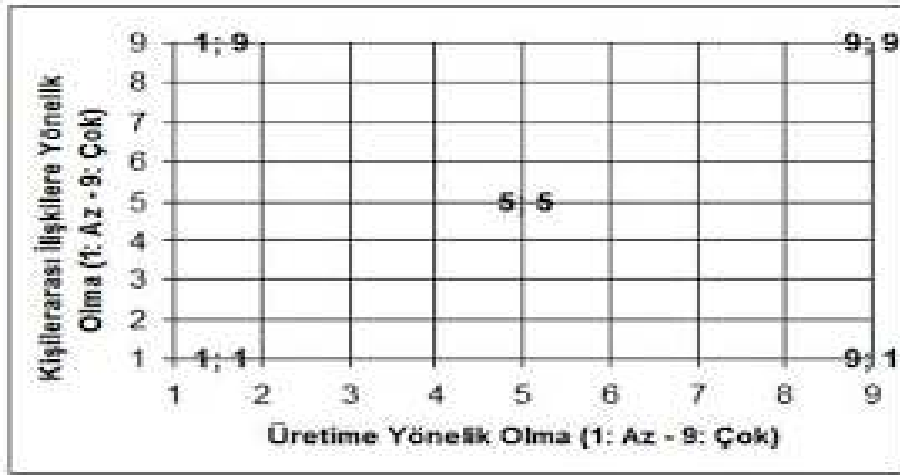
araştırmalarının katkıları ile liderlerin davranışlarını açıklamaya izin veren bir teorinin evriminde önemli yapı taşı olması sağlanmıştır. Özetle, bu çalışmalar, daha sonraki araştırmaların üzerine inşa edildiği bir temel oluşturmuştur (Ivancevich vd., 1977).

1.7.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio state araştırmacılarının liderlik çalışmaları yürütürken aynı zamanda Michigan Üniversitesi'nde aynı konuyla ilgili başka çalışmalar da devam etmekteydi. Michigan Üniversitesindeki araştırmalar, artan çalışma grubu performansı ve memnuniyeti ile sonuçlanan liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmıştır. Ohio state araştırmacılarına benzer şekilde, Michigan araştırmacıları, üretim merkezli ve çalışan merkezli liderlik stilleri olarak adlandırılan iki farklı liderlik tarzı geliştirmişlerdir (Ansari, 1990). Michigan çalışmaları, üretim merkezli liderlik stiline sahip liderlerin yakın denetim, meşru ve zorlayıcı güç gibi kavramları vurguladığını ortaya koymuştur. Çalışan merkezli liderlik tarzına sahip liderler, astları hakkında daha endişeli insanlar olarak tanımlandı. Bu liderler, refah, ilerleme ve büyüme gibi takipçi ihtiyaçlarını kabul etmişlerdir. Michigan Üniversitesi araştırmacıları, çalışan odaklı liderlik tarzının daha yüksek üretkenliğe ve daha yüksek iş tatminine yol açacağı savunmuşlardır (Robbins, 1994). Yapılan çalışmalar sonucu etkili ve etkisiz lider davranışlarını birbirinden ayıran iki lider davranışının olduğu ortaya konmuştur. Bunlar ilişki bağlantılı davranışlar ile görev bağlantılı davranışlardır. Bu durumun bir sonucu olarak bireye yönelik liderlik davranışlarının daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Liderler yapıcı, destek verici ve katılımcı olmalarına rağmen sorumluluklarını astlarına devretmemektedirler (Koçel 2015: 680).

1.7.2.3 Blake ve Mouton Yönetim Izgarası Modeli

Michigan Üniversitesi liderlik araştırma sonuçları Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi haline getirilmiştir. Bu yönetim matrisinde insana yönelik ve üretime yönelik olarak 5 tip liderlik tarzı tanımlanmıştır. Oluşturulan modelde “takım tipi” en üst düzeyde ilgi görmüş ve en etkili liderlik tarzı olarak benimsenmiştir. Fakat bazı durumlarda (işe devam, iş zenginleştirme, verimlilik) “takım tipi” liderliğin başarılı olmadığı ortaya çıkmıştır (Daft, 2000).



Kaynak: (Koçel, 2003, s.593).

Şekil 1.3. Yönetim tarzı matrisi.

Şekil 2.3’ de görüldüğü gibi 9;1 tipi yönetici üretime ve işe önem veren fakat kişiler arası ilişkiye önem vermeyen tipi göstermektedir. 1;9 tipi yöneticinin önem verdiği, duyarlı olduğu konu ise astlarının duygu, his ve memnuniyetleridir. 5;5 tipi, hem kişilere hem de üretime duyarlılık gösteren yönetici tipini ifade etmektedir. Sunulan böyle bir modelin en önemli faydası yönetici ve liderlere davranışlarını kavramsallaştırma imkanı vermesidir (Koçel, 2005:593-594; aktaran Küçüközkan, 2015, 93). Bu modeldeki liderlik tipleri sırası ile 1;1 Tipi – Liberal yönetim biçimi, 1;9 tipi – İnsancıl yönetim biçimi, 5;5 tipi – Ortayol yönetim biçimi, 9;1 tipi – Otoriter yönetim biçimi, 9;9 tipi – Demokratik Yönetim biçimidir.

1.7.2.4 Mc Gregor’un X ve Y teorisi

McGregor, (1985) yöneticilerin genellikle çalışanların doğası hakkında iki farklı görüşe sahip olduğunu ifade etmiştir. Teori X yöneticileri, çalışanların genellikle tembel, güvenilmez ve çalışmaya isteksiz olduklarına ve örgütsel başarı için fikirlere ve yaratıcılığa katkıda bulunma yeteneğine veya arzusuna sahip olmadığına inanmaktadırlar. Teori Y yöneticileri, çalışanların genellikle çalışkan, dürüst, yetenekli ve kuruma fikir ve yaratıcılıkları ile katkıda bulunmaya istekli olduklarını ifade etmektedir. Teori X yöneticileri, motivasyon araçları olarak dış faktörlere ve zorlamaya yönelecek, çalışanları yakından izleyerek daha yönlendirici ve kontrolcü olacaklardır. Teori Y yöneticileri, motivasyon araçları olarak içsel faktörleri kullanarak, çalışanlara farklı kaynaklar sağlayıp işlerini kolaylaştırmaya yardımcı olurlar ve astlardan fikirlerini önemserler. Teorisi X / Y ayrıca yöneticilerin davranışlarının astların tutumlarını yönetici inançlarına uygun olarak

dönüştürdüğünü ileri sürer. Esasen, çalışanlarının tembel ve verimsiz olduğuna inanan bir yönetici, motive edilmemiş ve üretken olmayan astlarla karşı karşıya kalacaktır (McGregor, 1985). Koçel, (2015)' e göre X teorisi kapsamındaki yöneticilerin çalışanları, genel olarak işten kaçan, kendi çıkarlarını düşünen, memnuniyetsiz olarak görülmektedir. Bundan dolayı çalışanlar sürekli kontrol altında tutulmalı, zorlanmalı ve gerekli görüldüğünde cezalandırılmalıdır (Koçel, 2015: 683). Y teorisi kapsamında yöneticiler ise, eğer bir çalışan tembellik yapıyorsa bunu sebebini, çalışanın farklı deneyimlerle karşılaşmasına bağlayıp, her çalışanın kendine özgü bir beceri potansiyeli olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu doğrultuda Y kuramındaki yöneticiler daha katılımcı ve demokratik davranırken, X kuramındaki yöneticiler daha baskıcı ve müdahalecidirler (Akdöl 2015: 7).

Tablo 1.3. Mc Gregor'un X ve Y teorileri.

Teori X	Teori X'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı	Teori Y	Teori Y 'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı
Motive unsurları tarihlere, sonuçlara, işin tamamlanmasına ve genelde cezaya dayalıdır.	Çalışanlar işlerini sevmez, Bu yüzden çalışanları motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, cezalandırmak gerekir.	Yaratıcı bir şekilde çalışanlarını motive ederek çalışanlarına yön verirler.	İşlerini severek yapan, çalışma istekleri olan çalışanlar vardır. Çalışanları cezalandırmak ve kontrol etmek yerine çalışanın kendi kendisini yöneterek denetleyerek çalışacağı bir ortam olmalıdır.
Astlarından talepte bulunarak sınırlı ve soğuk yönetim sergiler ve genellikle emir vericidir. Bu yüzden iletişim tek yönlüdür.	Çalışanlar geleceği göremezler değişime, gelişmeye açık değildir. Çalışanlar, yönetmek değil yönetilmek isterler.	Değişmeye, gelişmeye açık bir görüş Ekseninde yeni fikirleri hoşgörü ile kabul eden çift yönlü bir iletişim vardır.	Çalışanlar geleceğe dair işlerine yansıtabildikleri yeni fikirleri vardır değişim ve gelişime açıktırlar. Doğru seçimler yapabilirler.
Karar süreçlerine çalışanlar dahil edilmezler, yetki ve sorumluluk astlara verilmez.	Riski ve sorumluluğu liderler alır. Çalışanlar sorumluluk ve risk almazlar.	Arkadaş yanlısı bir karar süreci, sorumluluk verebilme ve yetki devri vardır.	Astlar da sorumluluk alabilecek bir yapıdadır. Uygun çalışma ortamı sağlandığında çalışanlar sorumluluk almayı öğrenirler

Kaynak :(Aktan, 2011: 395; Şeker, 2014: 36, 37).

1.7.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in teorisi 1950' lerde etkin liderlik ile etkin olmayan liderlik davranışlarının farklarını ortaya koymak için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde likert, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderler, davranışsal yaklaşımı benimseyen liderlere göre daha az etkili olamaktadırlar sonucuna ulaşmıştır (Kenneth vd.1977: 35).

Tablo 1.4. Likert'in sistem 4 modeli.

Sistem	Sistemin İsmi	Sistemin İşleyişi
SİSTEM 1	Otoriter Lider	Kararlar lider tarafından alınır ve uygulanır. Talimatlar ve emirler üzerine kurulu bir yönetim hâkimdir.
SİSTEM 2	İyiliksever Otoriter Lider	Sistem I 'in biraz daha yumuşatılmış biçimidir. Kararların alınmasında ve uygulanmasında lider tek söz sahibidir. Ancak Sistem I 'deki gibi lider katı değildir.
SİSTEM 3	Katılımcı Lider	Bazı konularla ilgili lider çalışanlara danışmaktadır. Önem arz eden kararlar lider tarafından alınmaktadır. Ast düzeylerde kısmi bir delegasyon bulunmaktadır.
SİSTEM 4	Demokrat Lider	Fikir birliği ve ekip çalışmasına dayalı bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ve lider beraber karar alırlar.

Kaynak: Aksel. İ. (2008).

Yukarıda tablodaki sistem incelendiğinde, sistem 1 ile sistem 4'ün birbirine zıt oldukları görülmektedir. Sistem 3 ile sistem 2'nin birbirine yakın yapılar olduğu, aynı zamanda sistem 3'te sistem 2'ye nazaran çalışana daha fazla söz hakkı verildiği söylenebilir. Sistem 2' de sistem 1'e göre çalışanların daha fazla dinlenildiği ifade edilebilir (Yıldız, 2013:33; akt. Kara, 2020).

1.7.3 Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisi, Fiedler'in durumsal elverişlilik kavramı veya takipçileri etkileme kolaylığı, lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücünün birleşimi

olarak tanımlanmıştır. Her birini yüksek veya düşük olarak ölçen Fiedler, sekiz durumsal elverişlilik sınıflandırması ortaya atmıştır. Daha sonra lider stilini ölçmek için “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı ölçeği” adı verilen bir anket geliştirmiştir. Araştırması sonucunda, belirli liderlik tarzlarının belirli durumlarda daha etkili olduğunu ifade etmiştir (Fiedler, 1967). Bu modelin yayınlanması, Fiedler’in ve iş arkadaşlarının modelin geçerliliğini incelemek amacıyla kapsamlı araştırmalar yapmasına yol açmıştır (Mitchell, Biglan, Oncken ve Fiedler, 1970). Durumsallık teorileri; kullanılan liderlik tarzı, takipçilerin durumu veya bir dizi başka faktörlere bağlı olduğundan hiçbir liderlik tarzının bağımsız olarak kesin olmadığını açıklamaktadır. Bu teoriye göre, “liderlik etmenin tek bir doğru yolu yoktur. Çoğu durumda liderler sadece dinamikleri ve ortamı değiştirmez, organizasyon içindeki çalışanlar da değiştirir.” Genel anlamda, liderlik durum teorileri örgütlenmenin en iyi tek bir yolu olmadığına ve bazı durumlarda etkili olan liderlik tarzının diğerlerinde etkili olmayabileceği görüşüne dayanan bir görüştür (Greenleaf, 1977).

Durumsal liderlik teorisi, liderlik tarzının astların olgunluğuyla uyumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir (Bass, 1997). “İlk kez 1969’da tanıtılan durumsal liderlik modeli, liderlik etmenin eşsiz bir yolu olmadığını ve bu liderlerin etkili olabilmeleri için duruma adapte olabilmeleri ve liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı arasında değiştirebilmeleri gerektiğini teorileştirmiştir.”

Hersey-Blanchard durumsal liderlik teorisini, takipçilerin durumu ve olgunluk düzeyi göz önüne alındığında bir liderin sağlaması gereken yön ve sosyoduygusal desteğin miktarına dayanmaktadır şeklinde ifade etmektedir (Allen, 1998). Hersey ve Blanchard, yöneticiler için en iyi davranışların olabileceğini, ancak en iyi liderlik tarzının olmadığını savunmuştur. Örneğin, tüm yöneticiler üretim ve insanlarla ilgilenmelidir. Ancak bu endişeli tutum, duruma bağlı olarak farklı liderlik tarzlarında ifade edilebilir (Hersey ve Blanchard, 1996).

Yol-Amaç olasılık teorisi, liderler tarafından yönetilen insanların analiziyle ilgilenmektedir. Liderlik, takipçilerin hedefleri ile lider arasındaki bir etkileşim olarak görülmüştür (House ve Mitchell, 1974). Yol amaç teorisi, liderlerin öncelikli olarak takipçilerin hedeflerine veya istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak davranışlar geliştirmelerine yardımcı olmaktan sorumlu olduklarını öne sürmektedir (yani lider, astlarının iş hedefleri, kişisel hedefleri ve amaçlarına ilişkin algılarını nasıl etkilemektedir?) Lider davranışı, astların çevresel belirsizliklerle, başkalarından gelen tehditlerle veya psikolojik baskılarla başa çıkmalarına

yardımcı olduğu ölçüde motive edici olmaktadır (House ve Mitchell, 1974).

Vroom ve Yetton (1973), Vroom-Yetton Modeli olarak bilinen modeli geliştirmişlerdir. Bu model, karar vermenin çeşitli yolları olduğunu ve çözülecek sorunun niteliği ve kararın verileceği bağlam göz önüne alındığında bir yöneticinin en uygun yolu seçmesi gerektiğini belirtir. Model, hangi karar verme durumunun benimseneceğini belirlemek için bir dizi kriter sağlar. Takipçilerin karar alma sürecine katılım düzeyi ile ilgili belirli koşullar altında liderlerin ne yapması gerektiğini açıklar (Medcof, 2001).

Lider-üye değişimi teorisi olarak da bilinen Vroom-Yetton Teorisi (Linden ve Graen, 1980) liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin doğasını ve bu ilişkinin liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu nedenle liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar, liderlik etmenin birçok uygun yolunun olduğunu öne sürmektedir.

1.7.4 Çağdaş Liderlik Teorileri

Liderlik, kişisel olarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için başkalarına yardım etme ve rehberlik etme yeteneğidir. Tarih boyunca liderlik için net bir tanım benimsenmemiştir, ancak “takipçileri ortak bir hedefe ulaşma yönünde etkileme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Liderlik tarzı ise bir lider veya yönetici tarafından takipçileri, nihai hedefe ulaşmaya yönlendirmek için benimsenen davranıştır (Frag, McGuinness ve Anthony, 2009).

1.7.4.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorisi, hem liderlerden hem de takipçilerden ne bekleneceğini açıklar. Karizmatik liderlik, tanımlanabilir ancak diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut olarak algılanabilen bir liderlik tarzıdır (Bell, 2013). Genellikle dönüşümsel liderlik tarzı olarak adlandırılan karizmatik liderler, ekiplerinde isteklilik uyandırır ve çalışanları ileriye gitmeleri için motive etme konusunda enerjiktir. Ekiplerde ortaya çıkan heyecan ve bağlılık, üretkenlik ve hedefe ulaşmada çok büyük bir etkiye sahiptir. Karizmatik liderliğin olumsuz yanı, çalışanlardan çok lidere duyulan güvenin miktarıdır. Bu durum, organizasyondan liderin ayrılması bir projenin veya organizasyonun çökmesi riskini yaratabilir.

(Roberson ve Strickland, 2010)’ a göre karizmatik liderlik, entelektüel ve bireysel ilham, çekicilik, yüksek özgüven gibi belirli niteliklere sahip liderlerle bağlantılıdır. Koşullar belirsiz olduğunda bu liderler netlik sağlayarak örnek teşkil eder ve ilk fedakârlıkta bulunma eğilimindedirler. Bu nedenle karizmatik liderin takipçileri her zaman onu taklit etmeye çalışırlar. Karizmatik lider genellikle

takipçilerinden kendilerini ve mevcut durumu iyileştirmeleri için modern bir çözüm isteyerek işe başlarlar. Takipçiler, lidere ve uğraştıkları herhangi bir göreve karşı iyimser, kendinden emin, daha yüksek performans göstermek için son derece motive durumdadırlar.

1.7.4.2 Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik etrafındaki takipçilere gerekli görevleri yerine getirmeleri için hizmet etmeye odaklanan liderliktir (Worth, 2012: 110). Neden başkalarına hizmet eden lider olur? Genellikle, emir komuta zincirinde daha düşük olan hizmet vermesi beklenendir; toplum liderliğin bu şekilde işlenmesini bekler. Hizmetkâr liderler genellikle “hizmete çağrıldıklarını” hissederler (Manning, 2012: 147). Hizmetkâr liderlerin, çalışanların istediklerini elde etmek için kullanabilecekleri birer piyon olmadığını açıklığa kavuşturmak önemlidir. Hizmetkâr liderler, hedeflere ulaşmada sağlam bir temele sahipken, etrafındakilere de bu hedeflere ulaşmada yardımcı olurlar ve hizmet ederler. Çalışanların yaşamları üzerinde bir etkiye sahip olmak, liderin itibarını ve onlara olan güvenini inşa edecektir. Hizmetkâr liderler çoğu zaman astlarının güvenini kolaylıkla kazanır; takip etmeye değer biri haline gelirler (Manning, 2012: 147-148). Hizmetkâr lider başkaları için güçlü bir endişeye sahiptir ve onların başarılı olduğunu görmek ister. İster hizmet yoluyla ister etkili iletişim yoluyla, gerekli eksiklikleri düzeltmek ve başkalarının potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için elinden geleni yaparlar. Hizmetkâr liderler, mümkün olan her şekilde yardım etmeye isteklidirler.

1.7.4.3 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, örgütsel operasyonlar için kılavuz görevi gören politikaların formülasyonunda grup ve lider katılımını vurgular. Lider, güç ve otoriteyi takipçilerinden alır. Hernon'a (2007) göre, kısa vadede zaman alıcıdır, ancak uzun vadede grup üretkenliğini teşvik eder ve bu tarzla şekillenen personel daha olgun ve daha objektiftir. Grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol üstlendiği bir liderlik tarzıdır. Hernon ve Rositer (2007), demokratik liderlik ortamının personelin daha yaratıcı ve yenilikçi olmasına neden olduğunu ve bunun sonucunda verimliliği artırdığını ifade etmiştir. Demokratik liderler, çalışanların karar alma sürecine katkıda bulunmasına izin vererek ve onların kendilerini evde hissetmelerini sağlayarak, daha yüksek verimlilik ve olumlu iş tutumu elde etmeye çalışırlar. Liderlik tarzları üzerine yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe

yol açtığını ve bunun da olumlu çalışma tutumu sergilemenin bir sonucu olduğunu göstermiştir. Eze'ye (2011) göre demokratik liderliğin temel özellikleri, liderin kararlar üzerinde nihai söze sahip olmasına rağmen personelin fikir ve düşüncelerini paylaşmaya teşvik edilmesi, yaratıcılıklarına destek verilmesidir. Çalışanlar düşüncelerini paylaşmaya teşvik edildiği için, demokratik liderlik, fikir ve sorunlara daha yaratıcı çözümler sunmada ön plana çıkmaktadır. Demokratik liderlik çoğu zaman en iyi liderlik tarzı olarak kabul edilse de, bazı sınırlamaları vardır (Olatunde, 2010). Bu sınırlamalar örneğin, rollerin tanımlanmadığı, zaman çizelgelerinin gerekli olduğu ve personelin deneyimsiz olduğu durumlardır. Demokratik liderlik, personelin yetenekli olduğu ve bilgilerini paylaşmaya istekli olduğu durumlarda en iyi sonucu verir ve personeli karar almanın bir parçası olmaya teşvik eder.

1.7.4.4 Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik sayesinde liderler, organizasyonun gelişme yönünü de ele alırlar ve “istenen sonuçlar ve kaynaklar üzerinde tam kontrole sahip olurlar” (Schuh ve diğerleri, 2013). Otokratik liderler, genellikle astlarından gelen körü körüne takip ve itaati memnuniyetle karşılarlar ve Bass ve Steidlmeier'in (1999) belirttiği gibi, sözde dönüşümcü liderleri karakterize eder. Bu tür liderlerin davranışlarının astları tarafından “saygısızlık, değersizleştirme ve buna bağlı olarak liderlerinin benmerkezciliğinin göstergeleri” olarak algılanması çok muhtemeldir (Chan vd., 2012).

Araştırmalar otokratik liderlik davranışlarının astlarının “kolektif çabalarını” üç açıdan yok etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. İlk olarak, Blau'nun (1964) sosyal değişim aksiyomlarına göre, otokratik liderlik davranışlarının, astların misilleme tepkilerine neden olma olasılığı daha yüksektir. Astlar liderlerinden saygısızlık ve değer kaybı algıladıklarında, işyerinde yararlı davranışları göstermemeye çalışacaklardır (Harris vd., 2007). İkinci olarak liderler genellikle organizasyonlarını temsil ettikleri için, davranışları astlarının organizasyonlarına yönelik eylemleri üzerinde etkiye sahiptir (Levinson, 1965). Sonuç olarak, liderlerin davranışları astlarının çıkarlarına zarar veriyor olarak algılanır ve yorumlanırsa, ilgili astların "organizasyon için mücadelede ve çaba da daha az motive olmaları olası bir durumdur (Aquino vd., 1999). Başka bir deyişle, (Tepper vd., 2001; Yorges vd., 1999)'e göre liderlerin benmerkezcilik davranışları, otoritelerini ve astları üzerindeki etkiyi zayıflatacaktır. Bu tür bir durumda,

Çalışanların bireysel çıkarlarına odaklanmaları daha olası bir durum olacaktır ve grup odaklı veya organizasyon odaklı faaliyetlerde bulunma tutkuları da önemli ölçüde zayıflayacaktır.

1.7.4.5 Katılımcı Liderlik

Majeed vd. (2010) katılımcı liderlik tarzının çalışanların beklentileri ve değerleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadır. Bu tür bir liderlik, astların görüşlerini ve fikirlerini teşvik ederek bu bireyleri karar alma süreçlerine ve yönetime katılmaya teşvik ederek gerçekleştirilir. Araştırmacılar ayrıca astların karar alma sürecine katılmalarına izin vermenin onların bilgi ve beklentiler hakkındaki farkındalıklarını artırdığını vurgulamışlardır (Majeed vd., 2010). Buna ek olarak, astların performansı doğrudan ödülleri ve fazladan çaba sarf ederek elde edilen destekle doğrudan ilişkilidir (Majeed vd., 2010). Astlar, kurumu etkileyen sorunlara çözüm arama sürecine dahil olurlarsa, örgütsel sorunları çözmek için daha motive olacaklardır. Majeed vd. (2010), yönetimin, astların karar verme sürecinde yer almasına izin verdiğinde katılımcı liderliğin artan motivasyonla sonuçlandığını göstermiştir.

1.8 Presenteizm Kavramı

Presenteizm terimi, ilk olarak Amerika doğumlu İngiliz psikolog olan Sir Cary Cooper tarafından ortaya atılmıştır. Cooper, (2011) presenteizmi, hastalık durumuna rağmen işe devam etmek olarak tanımlamıştır. Literatürdeki presenteizm, işe devamsızlığın (absenteizm) tersi olarak belirtilmektedir (Wright vd., 2002; Goetzel vd., 2004). Hasta iken işe devam etmek ve çalışmak tam kapasite ile çalışmamak olarak ifade edilmektedir (Halbesleben vd., 2014). Bu kavram, çeşitli örgütsel uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından hem örtülü hem de açık bir şekilde, verimlilik kaybına yol açan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Johns, 2010; Scuffham vd., 2014). Bu nedenle presenteizm, çalışanların işte olmaması durumunu gerektiren fiziksel veya psikolojik hastalığa rağmen işe geldiklerinde ortaya çıkar ve sonuç olarak üretkenliği azaltır (Gosselin vd., 2013). Presenteizm ile bağlantılı bu maliyet ve verimlilik kaybının, devamsızlıktan (absenteizm) kaynaklı maliyet ve verimlilik kaybından daha fazla olduğu bulunmuştur (Schultz ve Edington, 2007). Chapman (2005) presenteizmin tanımlamasını yaparken çalışanların davranışsal ve ekonomik perspektiflerinden bakarak tanımlamıştır. Örneğin, bazı araştırmacılar hasta çalışanların işte olması ve üretken olmaması konusuna odaklanırken diğerleri davranışsal tepkilerini dikkate

almaktadır. Dolayısıyla, presenteizm tanımı hem ekonomik hem de davranışsal açıdan ifade edilebilir.

Ekonomik açıdan presenteizm, çalışanların sağlık koşulları, örgüt politikaları ve onları istenen üretkenlikten uzaklaştıran çalışma koşulları gibi diğer durumlar nedeniyle işyerinde üretkenliğin azalması olarak tanımlanır (Turpin vd., 2004). Pek çok çalışma, presenteizmi hastalık nedeniyle üretkenlik kaybı olarak tanımlar ve sağlık durumlarının ve semptomlarının çalışanların genel üretkenliği üzerindeki etkisini ölçmeye çalışır (Koopman vd., 2002).

Davranışsal perspektiften, presenteizm, fiziksel veya psikolojik hastalık, işyerinde hayal kırıklığı, algılanan adaletsizlik ve zayıf iş-yaşam dengesi düzenlemeleri gibi bir dizi durumu kapsamaktadır. Bu nedenle, davranışsal bakış açıları, presenteizmi çeşitli şekillerde tanımlar. Örneğin Evans (2004), kendini sağlıklı hissetmesine ve genellikle devamsızlığı zorunlu kılacak bir duruma rağmen çalışanın işte olması, bu durumu açıklayıcı niteliktedir.

Johns (2010) kendi tanımını da içeren 10 farklı tanımdan oluşan bir liste hazırlamıştır; Tanımların ortak noktası, çalışanların fiziksel veya psikolojik olarak sağlıklıysa işyerinde bulunma endişesine sahip olmaları olarak ifade edilmiştir. Bu çalışma, sonuç olarak, Aronsson vd., (2000) tanımına atıfta bulunarak, “presenteizm” terimini “hastalık presenteizmi” olarak kullanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanın hasta iken (fiziksel, psikolojik veya her ikisi de) işe gitmesi, ancak tam kapasite ile çalışamama durumu, araştırmamızdaki presenteizm kavramının en basit ve en net tanımıdır.

1.8.1 Presenteizm ve Absenteizm

Absenteizm, üretkenlik kaybıyla ilgili geleneksel bir konu olarak, iş ve örgüt psikolojisi alanında uzun süredir araştırılmaktadır. Son 40 yılda, yüzlerce çalışma bu fenomeni incelemiş ve sadece bu kavramın belirleyicilerini değil, aynı zamanda hem kaçınılmaz hem de istenmeyen sonuçlarını da anlamaya çalışmıştır (Rhodes ve Steers, 1990). Absenteizm ile ilgili literatüre bakıldığında, bu tanım üzerinde genel bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Uzun zamandır incelenen bir konu olmasına rağmen, devamsızlık dünyanın her yerinde birçok organizasyonda hala örgütsel bir sorun olarak görülmektedir. Geri çekilme modeli, işe uyum modeli, çatışma modeli gibi bir dizi teori bu davranışı açıklamak için farklı yollar içermektedir. Bazı entegre modeller, örneğin Nicholson katılım motivasyon modeli, Brooke ve Price modeli, absenteizmin ve bunların etkileşimlerinin temel belirleyicilerini açıklamak

için önerilmiştir (Gosselin, 2013). Bu modellere göre, devamsızlığın temel belirleyicileri; sosyal demografik göstergeler, kişilik, işyeri davranışı, sosyal bağlam ve karar sürecinin kendisi olarak ifade edilmektedir. Daha spesifik olarak, araştırmalar düşük iş tatmini ve düşük örgütsel taahhütlerin devamsızlığa doğru bir basamak teşkil etmesi olarak vurgulamıştır (Punnett, Greenidge ve Ramsey, 2007). Ancak, bir dizi model absenteizm davranışını başarılı bir şekilde tanımlamış olsa da, bu modelin de bazı sınırlamaları vardır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi sorunu olarak absenteizm, araştırmacıların yanı sıra yöneticilerin de endişe duydukları bir konudur. Kısacası, absenteizm, hala daha fazla araştırılması gereken karmaşık bir konudur.

Presenteizm, absenteizme kıyasla daha az araştırılmış bir konudur. Geleneksel araştırmalar her zaman çalışma ortamında sağlıkla ilgili doğrudan ve dolaylı kayıpların absenteizmden kaynaklandığını kabul eder. Yakın zamana kadar presenteizm yeni bir konu haline gelmiş, daha fazla araştırmacı bu alanda çalışmalar yapmıştır. Pek çok araştırmacı, presenteizmden kaynaklanan üretkenlik kayıplarının, absenteizmden (işe devamsızlıktan) daha önemli olabileceğini doğrulamıştır (Schultz ve Edington, 2007). Absenteizm ile karşılaştırıldığında, presenteizm fenomenini ölçmek daha zordur. Absenteizm çalışanların işe gelmediği günler ve süre ile ölçülebilir. Bununla birlikte, presenteizm durumunun örgütsel üretkenlik üzerindeki etkisini ölçmek daha zordur (Johns, 2010).

Smith (1970) çalışanlar için görüşme ve danışmanlığın presenteizmde etkili bir odaklanma sağlayabileceğini ve kuruluşların resmi politikalarına dahil edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bundan sonra, 1980' lerde ve 1990' larda, şirket birleşmeleri ve küçülmeler, yönetimi normal saatlerin ötesinde çalışmaya devam etme konusunda etkilemiş ve uygulayıcıların presenteizm'e daha fazla odaklanmasını sağlamıştır. Bunun sebebini Aronsson vd., (2000), birçok beyaz yakalı çalışan için uzun çalışma saatlerinin, hastalıklara, sosyal yardım seviyelerinin düşmesine ve kuruluşlar için hastalık tazminatının artmasına bağlamıştır.

Absenteizm ve presenteizm arasındaki maliyetin karşılaştırılması literatürde birçok kez tartışılmıştır. Kumar vd., (2003), absenteizm ve presenteizmin birbirine göre tam zıt artış ve azalma oranları sergilediğini öne sürmüştür. Çalışmalarında, işi yapmak için harcanan daha uzun saatlerin absenteizmin azaldığını göstermesine rağmen, presenteizmin önemli ölçüde arttığını ortaya koymuşlardır. Dahası,

Stewart vd., (2003), ABD'deki presenteizm maliyetinin, absenteizmin maliyetinden üç kat daha yüksek olduğunu buldu.

1.8.2 Presenteizm ve Tükenmişlik

Bazı araştırmacılar tarafından bir stres türü olduğu düşünülen tükenmişlik, yüksek düzeyde kişilerarası temas içeren stresli çalışma koşullarına kronik bir duygusal tepki modelidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 625). Ayrıca, Maslach ve Jackson'ın (1981) tanımladığı gibi, tükenmişlik, bir tür “insan işi” yapan kişiler arasında sıklıkla görülen bir duygusal tükenme ve sinizm sendromudur. Tükenmişlik kavramına bağlı birden fazla teori vardır. İlk tükenmişlik sendromu teorisinin yaygın olarak Herbert Freudenberger'e (1980) ait olduğu düşünülmektedir. Pines ve Aronson (1988), tükenmişliği duygusal olarak zorlu durumlara uzun süreli katılımın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişlik, uzun süreli ve yoğun iş stresine maruz kalmanın son adımı olarak kabul edilebilir (Tsigilis vd., 2006). Tükenmişlik, kuruluşlar için kritik bir konudur ve üretkenlik üzerinde önemli bir etkisi vardır (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman ve Moyle 2006). Buna paralel olarak, tükenmişlik yaşayan çalışanlar, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel davranışları gösterme eğilimindedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001). Bireysel tükenmişlik ülser, kardiyovasküler bozukluklar, kanser, psikosomatik belirtiler, anksiyete ve depresyon gibi fiziksel ve psikolojik sorunları etkilemektedir (Guglielmi ve Tatrow 1998). Maslach ve Jackson (1986) tanımına göre tükenmişlik üç farklı boyut olarak kavramsallaştırılabilir: (1) duygusal tükenme, (2) kişisel başarı, ve (3) Sinizm. Duygusal tükenme, duygusal ve fiziksel olarak aşırı gerginlik hissini ifade eder. Örneğin, öğretmenlerin işleri yüzünden kendilerini tükenmiş hissederler. Kişisel başarı, başarıyı ve yeterlilik duygularını ifade eder. Sinizme gelince, kişisel tepkilerin eksikliği ve başkalarına karşı duyguların yokluğu ile ilişkilidir. Bu model deneysel olarak test edilmiştir (Evans ve Fischer 1993). Başkalarıyla ilişkisel teması olan işler tükenmişlik düzeylerini artırma eğilimindedir. Literatür, öğretmenlerin hemşireler, akıl sağlığı uzmanları ve kişisel bakım uzmanlarına göre daha fazla tükenmişlik sergilediğini göstermiştir (Shirom ve Ezrachi 2003). Yönetim ve bilgisayarla ilgili işler gibi diğer meslekler ve mesleki olmayan alanlar (örneğin, sporcular ve politikacılar) iş tükenmişliği ile yüksek oranda ilişkili olma eğilimindedir (Maslach 1999). Tükenmişlik ilk etapta bireysel bir rahatsızlık gibi

görünmesine rağmen zamanla çalışanın ailesini, çevresini ve iş yaşantısını da etkileyerek toplumsal bir problem haline gelmektedir. Tükenmiş birey ya da çalışan her türlü sağlık problemine açık olup, beraberinde psikolojik ve psikosomatik hastalıklarla karşılaşma olasılığı artmaktadır. Bu durum presentizm sorununu ortaya çıkarmaktadır (Çiftçi, 2010: 159).

Literatüre bakıldığında bazı çalışmalar tükenmişlik ve stres sebebiyle psikolojik problemlere bağlı olarak presentizmin yüksek düzeyde ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Boles vd., 2004; Hemp 2004; Pelletier vd., 2004; Van de Heuvel, 2010). Demerouti vd., (2009)'da presentizm ile tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin olduğunu tespit etmiş; Ferreira ve Martinez (2012)'de yaptığı çalışmada presentizmin tükenmişliğin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Yıldırım vd., (2014) çalışmasında tükenmişliğin presentizmden kaynaklı bir durum olduğunu ortaya koymuştur.

1.8.3 Presentizmin Sebepleri

Çalışanlar hasta olduklarında veya tıbbi tedaviye ihtiyaçları varken çalışmaya devam etmeleri ya da zorlanmaları verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Organizasyonlarda presentizmin ortaya çıkışını çeşitli faktörler etkileyebilir. Örneğin Johns (2010), presentizmi etkileyen birincil faktörlerin çalışanların kişisel mali zorlukları, işle ilgili stres ve işe gitmeleri için yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından gördükleri baskı olduğunu belirtmiştir.

Presentizmin en sık dile getirilen nedenlerinden biri çalışanların iş güvenliğidir. Johns (2007), presentizmin nedenlerinden birinin örgütsel küçülme veya yeniden yapılanmadan kaynaklanan iş güvensizliği hissi olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, işten çıkarma dönemlerinde hastalık devamsızlık oranlarındaki ani düşüşlerin en olası açıklaması iş güvencesinin olmayışı kabul edilmektedir (Luz ve Green, 1997). Patton (2012), hastalandığında işe gitmek isteyenlerin yarısının kararlarının en önemli sebebinin iş güvencesi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Worrall ve Cooper (2007), çalışanların pozisyonlarında kendilerini güvencesiz hissettiklerinde gayretli görünmek için uzun saatler boyunca çalıştıklarını ve bu da presentizm durumunu daha olası hale getirdiğini öne sürmüşlerdir.

Maddi zorluklar, kişisel ya da hastalık izninin olmaması nedeniyle bazı çalışanlar hasta iken işe gidebilmektedirler. ABD'de CIGNA Corporation tarafından yapılan bir araştırma, katılımcıların % 25'inin paraya ihtiyaçları olduğu

için hasta olarak işe gittiğini ve % 38'inin çalıştıkları kuruma karşı bir görev duygusu ile hareket ettikleri için işe gittiklerini ortaya koymuştur (Casale, 2008). Benzer şekilde, birçok araştırma presenteizm durumunun mali zorluklar, kişisel ya da hastalık izninin olmamasından çok, görev duygusuyla ilgili olabileceğini öne sürmektedir (Quazi, 2013).

Çalışma ortamı, presenteizm üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Dew vd. (2005), çalışma ortamını, çalışanların karşılaştığı baskılar ve çalışanların başa çıkma, kontrol etme ve seçim yapma şekli gibi faktörlere bağlı olarak bir savaş alanı veya sığınak olarak tanımlamıştır. Caverley vd. (2007), iş güvencesi, amirler ve meslektaşlar ile ilişkiler gibi işle ilgili faktörlerin presenteizmle önemli ölçüde ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Dahası, ekip çalışmasının etkisi ve meslektaşların baskısı da hasta olmasına rağmen işte hazır bulunmanın itici gücü olarak görülmektedir (Grinyer ve Singleton, 2000).

Çalışanların psikolojik durumları, hemen hemen her kuruluştaki daha büyük ve yaygın presenteizm sorununa neden olabilir (Quazi, 2013). Örneğin, bazı çalışanlar işi kaçırdıkları için kendilerini suçlu hissedebilirler, bu da işlerine olan güçlü bağlılıklarına atfedilebilir ve bu da hastalık presenteizm olasılığını artırır. İş görevlerini yerine getirmede daha yüksek düzeyde işbirliği gerektiğinde, çalışanlar işyerlerinde görevlerin tamamlanması için birbirlerine daha çok bağımlı olduklarından, daha yüksek düzeyde sunum sergilenmektedir (Hansen ve Andersen, 2008). Benzer şekilde, Luz ve Green (1997), grup bağlılığının çalışanların işe gelmemesini engelleyebileceğini ortaya koymuştur. Örneğin Quazi (2013), çalışanların, meslektaşlarının yoklukları sırasında kendileri için ek iş yükü taşımaları konusunda daha endişeli olduklarını, bu nedenle hasta hissetmelerine rağmen işe gittiklerini öne sürmektedir. Bu nedenle, meslektaşlarına sadakatten dolayı hastalandıklarında çalışmaya ve işe gitmeye eğilim göstermektedirler (Dew vd., 2005).

Ramsey (2006), çalışanların hasta olmalarına rağmen işe gelmelerinin altı nedeni üzerinde durmuştur. Birincisi “geride kalma korkusu.” Örneğin, çalışanların hastalık nedeniyle eksik işlerin onları programın gerisine koyabileceğini düşünmeleridir. İkincisi, “demir adam zihniyetidir.” Örneğin, bazı çalışanlar hastalık nedeniyle işten kaçmanın bir zayıflık işareti olduğuna inanır ve bunu düşünürler. Onlar için yenilmez olduklarını göstermek daha önemlidir. Üçüncüsü, “hastalık izni kullanma konusundaki isteksizliktir.” Çalışanlar hastalık iznini,

özellikle nakde çevirme fırsatı bulduklarında biriktirmek isterler. Dördüncüsü, “vazgeçilmez insan teorisidir.” Bazı çalışanlar kuruluşlarının onların varlığı olmadan çalışamayacağını düşünürler. Beşincisi, “arzulu düşüncedir.” Bazı insanlar işi kaçırmadan daha iyi olacaklarını umarlar. Altıncısı ise, “yanlış anlaşılmış bir görev duygusudur.” Örneğin, bazı çalışanlar son derece vicdanlı olabilir ve hastalık nedeniyle işi kaçırmaları durumunda iş arkadaşlarını, patronlarını ve tüm kuruluşu yüzüstü bırakma konusunda endişeli olabilir.

1.8.4 Presenteizmin Maliyeti

Demerouti vd. (2008) presenteizm olgusunun yalnızca üretkenlikte azalmaya ve insan hatası olasılığının artmasına neden olmayacağını, aynı zamanda presenteizm durumunun çalışan için hem yorgunluğa hem de kişiliğini yitirmesine yol açacağını belirtmektedir. Aston (2010), Birleşik Krallık'ta presenteizm maliyetinin, şaşırtıcı bir şekilde devamsızlık (absenteizm) maliyetinin neredeyse iki katı olduğunu kuruluşların yalnızca çalışanın iyiliği için değil, kuruluş sağlığına daha proaktif bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Son on yılda, presenteizm ile bağlantılı gerçek verimlilik kaybının maliyetlerini tahmin etmek için çok fazla çalışma yapılmıştır (Collins vd., 2005; Koopman vd., 2002). ABD'deki Bank One, presenteizmin yıllık 311,8 milyon dolara mal olduğunu, tıbbi tedaviler ve reçeteler, devamsızlık ve sakatlık için yıllık toplam maliyetin 176,2 milyon dolar olduğunu bulmuştur (Hemp, 2004).

Presenteizm, hem mikro (örgütsel) hem de makro (ulusal) ekonomiler üzerinde ekonomik bir yük oluşturmaktadır. Kuruluşlar için Goetzel vd., (2004), presenteizm maliyetlerinin doğrudan tıbbi masrafları aştığını ve depresyon ve diğer psikolojik hastalıkların presenteizm üzerinde etkisinin oldukça fazla olduğunu öne sürmüştür. Goetzel vd. (2003) ayrıca üretkenlikle ilgili kayıplarda psikolojik koşulların fiziksel durumlardan daha yüksek etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Ozminkowski vd. (2004) presenteizm maliyetinin her yıl çalışan başına 2.000 ila 2.800 \$ arasında olduğunu ifade etmiştir. Harvard Business Review'de yapılan bir araştırma, ABD şirketlerinin presenteizm nedeniyle yılda 150 milyar dolar kaybedebileceğini tahmin etmiştir (Hemp, 2004). PriceWaterhouseCoopers (Pwc, 2009) tarafından yapılan araştırma, presenteizmin işverenlere yıllık çalışan başına devamsızlığa (absenteizm) göre yedi kat daha fazla maliyetli olabileceğini ortaya çıkardı. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) rakamlarını temel alarak, presenteizmin maliyetini ilgili çalışan başına yıllık 5.000 £ (yaklaşık

7.960 Avustralya Doları) olarak hesaplamıştır. Ulusal düzeyde, presenteizm Avustralya ekonomisine 2009-2010 yılı için 34,1 milyar dolar ve gayri safi milli hasılanın % 2,7'sine mal olmuştur (Medibank, 2011). Bu durum ABD'de daha da yüksektir. 2010 için, presenteizm ABD ekonomisine 180 milyar dolara ve gayri safi milli hasılanın % 1,7'sine mal olmuştur (Weaver, 2010). Benzer şekilde, Birleşik Krallık'ta presenteizm yıllık 13 milyon iş günü kaybına mal olduğu ortaya konmuştur (Hardy ve diğerleri, 2003). Bu nedenle, presenteizm, çalışanların üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye işaret etmekte ve hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler üzerinde önemli bir ekonomik yük oluşturmaktadır.

1.8.5 Presenteizm ve İş Gücü Üretkenliği

Presenteizm, işgücü üretkenliğini ifade etmekle birlikte işte bulunan ancak psikolojik veya fiziksel rahatsızlıkları nedeniyle tam kapasiteyle çalışamayan iş görenlerin durumunu ifade etmektedir (Burton vd, 1999). CCH Incorporated' (2003: 163) göre, presenteizm “İnsan kaynakları uzmanları tarafından, çalışanların hasta olsalar bile işe geldikleri durumu ve düşük üretkenlik yaratan koşulları tanımlamak için kullanılan bir terimdir”. Benzer şekilde, Levin-Epstein (2005) presenteizmi, hasta olmasına rağmen çalışanların işe gelip normalin altında çalışması ile meydana gelen üretkenlik kaybı olarak tanımlamıştır.

Son yıllarda, işgücü üretkenliği üzerine yapılan tartışmalar, odak noktasını çalışanın yokluğundan presenteizme kaydırmıştır (Halbesleben vd., 2014). Örneğin, sağlık hizmetlerinin yetersiz olması veya hiç olmaması (Athey, 2009), çalışma ortamı hakkındaki algılar (Pilette, 2005), denetçilerden veya iş arkadaşlarından algılanan baskılar (Grinyer ve Singleton, 2000), disiplin cezası korkusu ve terfi riski fırsatlar (McKevitt vd., 1997), iş taleplerini karşılama (Halbesleben vd., 2014), iş güvencesizliği (MacGregor vd., 2008) ve çalışanların hastalıklarının veya tıbbi durumlarının evde kalmayı garanti edecek kadar şiddetli olmadığına dair inancı (Johns, 2010), çalışanların sağlıkları bozulduğunda bile işe gitmelerine neden olabilir, ancak varlıkları yalnızca fizikseldir ve üretkenlikleri zarar görür.

Bireysel bakış açısından, presenteizm, çalışanların verilen iş yüküne ilişkin algılarından kaynaklanabilir (Athey, 2009). Örneğin, bazı çalışanlar sağlıksız bir şekilde çalışmakta ve yapacak çok işleri olduğunu, son teslim tarihlerinde işlerin yetişmesi gerektiğini, ahlaki açıdan zorunluluk hissettiklerini ve iş sorumluluklarını yerine getirmek için kısıtlı zamana sahip olduklarını düşünmektedirler (Athey,

2009; Johns, 2010). Sonuç olarak, presenteizm çalışanların üretkenliğinin niceliğine ve kalitesine olduğu kadar çalışma ekiplerinin ve iş arkadaşlarının birey olarak üretkenliğine de zarar verirler. Bu nedenle, presenteizm, mevcut sağlık sorunlarının şiddetlenmesine, işlev bozukluğuna bağlı kazalar ve hatalar, görevleri tamamlamak için gereken ek süre, sinirlilik, yorgunluk, zayıf konsantrasyon ve azalan motivasyonla sonuçlanabilir (Aronsson vd, 2000; Hemp, 2004; Johns, 2010; Pilette, 2005). Bu nedenle presenteizm, performans çıktısını azaltabilir ve çalışma grubu üretkenliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Aronsson ve Gustafsson, 2005; Hemp, 2004; Scuffham vd, 2014).

1.8.6 Presenteizmin Sonuçları

1990' lı yıllarda ilk kez ortaya çıkan presenteizm kavramı yönetim alanında son birkaç yıldır gündemden düşmeyen önemli bir konu haline gelmiştir. Presenteizmin örgütlere ve kuruluşlara özellikle insan ve madi kaynaklar açısından verdiği zararların farkedilmesi, bu kavramın önemini giderek arttırmıştır. Presenteizm, çalışanların işlerinin başında bulunmasına rağmen sağlık sorunları nedeni ile optimum düzeyde verimsiz çalışmaları durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hasta olan çalışanlar genel olarak hem iş koşullarını hem de iş arkadaşlarını negatif yönde etkileyebilir (Luter, 2009: 1). Ek süreler, iş kalitesindeki düşüşler, etkin olmayan yönetim fonksiyonları, çalışma ortamındaki bozuk sosyal ilişkiler, hata yapma oranlarındaki artış, iş kazaları ve motivasyon düşüklüğü gibi durumlar presenteizm sonucunda meydana gelen olumsuz durumlaradır (Cser, 2010: 24). Presenteizmin ortaya çıkardığı sonuçlarla ilgili farklı araştırmalar yapılmış, bu araştırmalar sonucunda literatürde kabul görmüş durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.8.6.1 Performans ve Verim Düşüklüğü

Herhangi bir örgütün mevcut kaynaklarını doğru kullanması o örgütün verimliliği açısından önemli hususların başında gelemektedir. Verimlilik, kuruluşların üretim faaliyetlerinden elde ettikleri çıktıların girdilere oranı şeklinde açıklanabilir (Akdemir, 2014: 116). Bir iş ortamında verimlilik düşükse orada çalışanlardan doğru bir şekilde yararlanılmadığı anlamı çıkmaktadır. Çalışanların verim düşüklüğüne sebep olan en önemli unsur, fiziksel ve ruhsal sorunlardır (Koçoğlu, 2007: 39). Yapılan bir araştırmada sağlık problemi yaşayan çalışanların normal çalışma hızından daha yavaş çalışacağı dolayısıyla bu durumun düşük kaliteli üretime sebebiyet vereceği ileri sürülmüştür. Devamında düşük çalışma hızı

ve hata yapma oranının yüksek olması, bunun yanında konsantrasyon ve motivasyon zorlukları verilen işin verimsiz bir şekilde yapılmasına sebebiyet verebilmektedir (Hemp, 2004: 6). Bu durumda örgütlerin yapması gereken presenteizme sebebiyet veren öncüllerin tespit edilerek gerekli önlemleri almaktır.

ABD'deki birçok kuruluş presenteizmin farkına varmakla birlikte bu soruna farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bu kuruluşların bir kısmı çalışanların sağlıklı olmalarına katkı sağlayan programlara yönelirken diğer kısım ise izin ve rapor politikalarını tekrar ele almaya yönelmişlerdir (Kessler vd., 2007). Buradan hareketle çalışanların presenteizm sorunu yaşamadan önce bununla ilgili her türlü tedbirin alınarak bu olumsuz sürecin önüne geçilmesi kuruluşlar için hayati bir önem taşımaktadır.

1.8.6.2 Absenteeism (İşe Devamsızlık)

Genel olarak işe devamsızlığın sebebi hastalık gibi görünmesine rağmen bu durumun altında yatan farklı nedenler de yer almaktadır. Bunlardan bazıları: çalışan bireyin yöneticisi ve iş arkadaşları ile geçinememesi, işinde yetkin olamaması, ya da işe göre çalışanın çok daha nitelikli olmasının kişide yarattığı düş kırıklığı, maruz kalınan baskılar ve bunlarla mücadele edememek, tembellik gibi nedenler devamsızlık davranışına neden olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Moris ve Aykan, 2001: 16). Buna benzer olarak Hanebuth, (2005) absenteeisme (işe devamsızlık) sebeb olan durumları, zamanlama, tekrarlanma sıklığı, ayrıca meydana geldiği ortama bağlı olarak iş yerinden kaçış olarak nitelendirmiştir. Bazı hallerde kişinin işe karşı memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların yanında, meslek hastalıkları, iş kazaları, iş çalışma saatleri, kötü hava koşulları, çalışanların kendini değersiz hissetmesi, yeni iş arayışı gibi nedenler absenteeismi tetikleyen sebepler arasında gösterilebilir (Aydın, 2008: 208-209).

Literatür incelendiğinde absenteeizm ve presenteizmi ortaya çıkaran sebeplerin birbirine benzer olduğu görülmektedir. Deery, Walsh ve Zatzick, (2014: 362)'de presenteizm ile absenteeizm arasında pozitif yönlü ilişki bulması bu durumu desteklemektedir.

1.8.6.3 İşten Ayrılma Niyeti

Mevcut örgüt çalışanları ve yeni işe alınacak personelin çalışacağı işe uygun nitelikte olması bunun yanında kendisinin ve örgütün amaçlarının örtüşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Kendisini

işe veremeyen, iş yerinin bir parçası olarak göremeyen, işinde mutlu olamayan çalışanın ortaya koymuş olduğu davranış şekli işten ayrılmak olarak belirtilmiştir (Taslak, 2008: 125). İki önemli unsurun çalışanların işe gitme kararlarında etkili olduğu söylenebilir. Bunların ilki bireyin işe gidebilme imkânıdır. İşe gidebilme imkânı ile kişinin sağlık durumu ve iş sorumluluğu, bunun yanında ulaşım ve hava şartları gibi durumlar kastedilmektedir. İkincisi çalışanın işe gitme isteğidir. Bu istek kişinin iş yeri ile ilgili duygu ve düşüncelerinden etkilenmektedir (Steers ve Rodes, 1978: 392).

Literatür araştırıldığında çalışanları işten ayırmaya iten sebepleri farklı şekillerde açıklamışlardır. Khatri, vd., (2001) adalet algısı işten ayrılmayı etkileyen faktördür. Haque, (2015: 27) iş tatmini ile presenteizm ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Laine vd., (2009: 420) iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.8.6.4 İşe Yabancılaşma

Karl Marx tarafından ortaya atılan işe yabancılaşma kavramı “soğuma” ve “şeyleşme” olarak iki anlam ifade etmektedir. Soğuma, uzaklaşma hissi olarak bireyde aitlik hissinin kaybolması ile oluşan sosyo-psikolojik tabanlı bir durumdur. Şeyleşme ise kişinin kendini kaybederek kişiliksiz hale geldiğini hissettiği psikolojik bir durumdur (Bell, 1959: 933). Yabancılaşmayı Seeman, (1959) Marksist düşüncenin tersi olarak düşünmüş ve bireyin sosyal ortam içindeki yabancılaşması olarak ele almıştır. Bu kapsamda yabancılaşmayı çalışanın hem düşünce hemde duygusal anlamda yaptığı işten psikolojik olarak kopması olarak ifade etmiştir. Bu durumu beş unsur ile açıklamıştır. 1- Güçsüzlük, 2- Normsuzluk, 3- Yalıtılmışlık, 4- Anlamsızlık, 5- Kendine yabancılaşma. Güçsüzlük, çalışanın yaptığı iş üzerinde söz sahibi ve kontrol yetkisinin olmadığı durumu ifade etmektedir. Normsuzluk, çalışanın iş yerinde uyumsuz davranarak kuralları kabul etmemesi durumudur. Yalıtılmışlık, bireyin kendini sosyal ilişkilerden ve bulunduğu ortamdan soyutlamasıdır. Anlamsızlık, çalışanın yaptığı işe anlam verememesi ve iş çıktılarını anlamsız bulmasıdır. Kendine yabancılaşma, çalışanın iş ortamında söz hakkının olmamasından dolayı kendini güçsüz hissederek yaptığı işi anlamsız bulmasıdır (Seeman, 1959: 783-791).

1.9 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel performans ve etkililik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olabilecek çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilir (Meyer ve Herscovich, 2001). Genel olarak örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütsel hedeflerle özdeşleşmesinin gücünü ve örgütte kalmanın önemini ifade eder (Mowday vd., 1982). “Bağlılık” terimi, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki psikolojik bağı dikkate alır. Bağlılığın temel özellikleri şu şekilde de ifade edilmektedir: (1) kuruluşun hedeflerine ve değerlerine inanç ve onay. (2) Hedeflere ulaşmak için bir çalışma çabası göstermeye uygunluk. (3) Organizasyonda çalışmaya devam etme arzusu (Allen ve Meyer, 1990; Porter vd., 1974). Kuruluşların tarihsel olarak modern literatüre göre, genellikle çalışan performansında temel bir unsur olarak kabul edilen çalışan bağlılığı kavramına önem verdiklerini ifade etmektedirler (Kouzes ve Posner, 1993; Peters ve Waterman, 1982). Bu nedenle örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılık seviyesinden kaynaklanan etkilerden dolayı kuruluşlar ve toplum üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden sürekli olarak ilgi çekmektedir (Mowday vd., 1982). Çeşitli araştırmalar örgütsel bağlılığın, çalışanların değişim ve belirsizlik zamanlarında örgütü terk etme eğilimi ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997; Tett ve Meyer, 1993). Birçok araştırmada örgütsel bağlılık, çalışanların işle ilgili değişkenlerinin hem sonucu hem de öncülü olarak değerlendirilmiştir (Hunt ve Morgan, 1994). Yine pek çok araştırma, örgütsel bağlılıktaki artışın kuruluşların üretkenliğini, kar marjlarını ve çalışanların sağlık ve refahını artırma potansiyeline sahip olduğunu öne sürmektedir (Meyer vd., 1993; Mitchell vd., 2001; Tett ve Meyer, 1993).

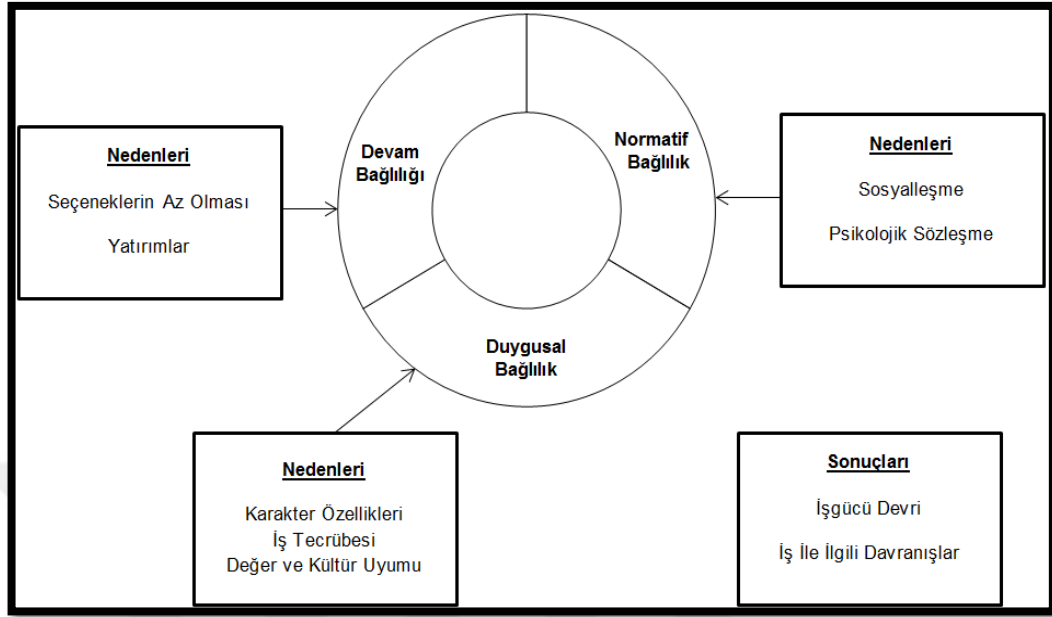
Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütleri arasındaki psikolojik bir bağı ve çalışanların örgütlerinden gönüllü olarak ayrılmama olasılığını ifade eder (Allen ve Meyer, 1996; Meyer ve Allen, 1991). Bununla birlikte, çeşitli akademisyenler ve araştırmacılar farklı bakış açıları ile çeşitli tanımlamalar sunmuşlardır. Örneğin, Mowday vd., (1982) örgütsel bağlılığın, bir bireyin kimliğinin ve organizasyonuna katılımının göreceli gücünü gösterdiğini öne sürmüştür. Bununla birlikte Marsh ve Mannari (1977) bağlılığı ahlaki sorumluluk olarak kabul etmişlerdir; burada çalışanlar, kuruluşlarının ne kadar az statü artışı veya tatmin sağladığına bakmaksızın, çalışanların kuruluştaki çalışmayı sürdürmek zorunda hissettikleri yerlerdir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir organizasyona ait olma arzusu ve organizasyonun yararına ekstra çaba sarf etme isteğidir (Sani, 2013). Örgütsel

bağlılık, memnuniyet, örgütsel vatandaşlık ve işte kalma veya ayrılma niyeti gibi işyeri ile ilgili birçok davranış ve tutumu etkilemektedir (Taing, Granger, Groff, Jackson ve Johnson, 2011).

Yönetim ve davranış bilimleri alanındaki araştırmacılar, örgütsel bağlılığı bireyler ve kuruluşlar arasındaki ilişkide önemli bir etki olarak tanımlamaktadır (Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque, 2012). Ellenbecker ve Custman (2012) örgütsel bağlılığı kişisel bir bağlılık ve çeşitli nedenlerle bir şirkette kalma arzusu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Dey (2012), örgütsel bağlılığın çalışanların, istihdam eden kuruluşlara bağlılık düzeyi, bu kuruluşlar adına çalışmaya isteklilikleri ve organizasyona üye kalma olasılıkları olduğunu ileri sürmüştür. Tüm bu tanımlar, çalışanlar ve onları istihdam eden kuruluşlar arasındaki bağa odaklanmıştır.

Çoğu araştırmacı, örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağ oluşturduğu konusunda hemfikirdir ancak bu tanımlar, tanımlanan psikolojik durumun doğası bakımından farklılık gösterir (Meyer ve Allen, 1997). Bunun nedeni, araştırmacıların örgütsel bağlılığın doğasını iki temel yaklaşımı kullanarak incelemeleridir. Bunlar davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşımdır (Akhtar ve Tan, 1994). Aralarındaki temel fark, tutumsal bağlılık araştırmasının çalışanların önce gruba bağlı olduğu ve daha sonra iyi performans gösterdiği fikrini desteklemesi, davranışsal bağlılık yaklaşımı ise çalışanların iyi performans göstermesi ve ardından gruba bağlılık fikrini desteklemesidir (Mowday vd., 1982). Bazı teorisyenler, etkilerini daha iyi anlamak için örgütsel bağlılığı bileşenlere ayırmışlardır Örneğin Caldwell vd. (1990) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme taahhüdü olarak ifade etmiştir. Uyum taahhüdünün, çalışanlar somut ödüller kazanmak için belirli davranışları benimsediklerinde ortaya çıktığını; özdeşleşme taahhüdü, çalışan grupla özdeşleşmekten gurur duyduklarında gerçekleştiğini; içselleştirme bağlılığı ise bir bireyin değerlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu olduğunda ortaya çıktığını ifade etmiştir (Caldwell vd., 1990). Bağlılık teorisinin bir başka yapısında da Meyer vd., (2006) çalışanların bağlılığının hem bilişsel hem de duyuşsal unsurlara sahip olduğunu öne sürmüştür. İlki, taahhüdün temelini oluşturan davranışsal ifadelerdir. İkincisi, zihnin uyandırdığı duyguları (örneğin, gurur veya suçluluk) kapsar. Meyer ve Allen'in çalışması, kültürler arası bir çalışma da dahil olmak üzere çeşitli çalışmalarla geniş çapta alıntılanmış ve onaylanmıştır (Kacmar vd., 1999). Bu teorinin derinliği güvenilirliğinde

yatmaktadır ve bu da onu mevcut çalışma için uygun bir çerçeve haline getirmektedir.



Kaynak: Kreitner and Kinicki, (2004).

Şekil 1.4. Örgütsel bağlılık modeli.

1.9.1 Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığın duygusal bağlanma, sorumluluk duygusu ve kazanç-kayıp değerlendirmesi ile ilgili üç ana bileşeni vardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın yordayıcıları, kişisel psikolojik faktörleri, işyeri deneyimlerini ve dışarıdaki potansiyel olarak daha yüksek fayda sağlayan diğer iş alternatiflerini içermektedir. Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığın öncül değişkenlerini kişisel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler, rol durumları ve grup / lider ilişkileri olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır.

Mowday vd., (1982) örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri demografik değişkenler, bireysel farklılıklar, iş deneyimleri ve yatırımlar olarak dört gruba ayrılmıştır. Demografik değişkenler: yaş, cinsiyet, eğitim, örgütsel görev süresi ve medeni durumu içerir. Bireysel farklılıklar: kontrol odağı ve öz-yeterliliği içerir. İş deneyimleri ise örgütsel desteği, dönüşümsel liderliği, rol belirsizliğini, rol çatışmasını, etkileşimsel, dağıtımsal ve prosedürel adaleti içermektedir.

İlk olarak, kişisel özellikler arasında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon, örgütsel görev süresi, algılanan kişisel yetkinlik, yetenek, maaş ve iş seviyesi yer almaktadır (Angle ve Perry, 1981; Glisson ve Durick, 1988; Mathieu ve Zajac, 1990). Angel ve Perry (1981) yaşın pozitif olduğunu ve eğitim

seviyesinin örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonucu yaşlandıkça alternatif bulma yeteneğinin gittikçe zorlaşmasıyla açıklamışlardır. Meyer ve Allen (1991) ise, değerli beceri ve yetenekler edinmiş bir çalışanın, daha genç ve daha az tecrübeli olanlara göre alternatif bir işi daha kolay bulabileceğini savunmuştur. Yetenekli bir çalışanın, organizasyonda geçirdiği uzun çalışma yılları nedeniyle yüksek devamlılık taahhüdünün olması gerekmez. Ayrıca genç çalışan, alternatiflerin farkında olmayabileceği için mevcut işe devam etmeyi bir zorunluluk olarak görebilir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan ve dolayısıyla işle ilgili becerileri daha yüksek olan çalışanların, düşük eğitilmiş çalışanlara göre belirli bir zamanda başka bir iş bulma şansı daha yüksektir (Angle ve Perry, 1981).

Mathieu ve Zajac (1990), eğitim ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ve olumsuz bir ilişki bulmuştur. Mowday vd., (1982) eğitilmiş çalışanların kurumlarından beklentilerinin daha yüksek olduğu ve gençlerin bu beklentilerini daha yaşlı çalışanlara göre yerine getirmelerinin zor olduğu iddiasıyla örtüşmektedir. Bu nedenle eğitilmiş çalışanlar arasında iş ve organizasyon memnuniyetsizliği doğal olarak daha yüksektir. Mathieu ve Zajac, (1990) araştırmasında medeni durum ve maaş durumunun, bağlılık ile zayıf bir pozitif korelasyona sahip olduğuna belirtmiştir. Evli çalışanların mevcut işten ayrılma ve alternatif bir iş bulma riskini alma olasılığı daha düşüktür. Hem pozisyon hem de örgütsel görev süresinin bağlılık üzerinde küçük bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Angle ve Perry (1981), kadınların örgütlerine erkeklerden daha güçlü bir bağlılığa sahip olduklarını belirtmiştir. Bu sonucu iki noktadan bahsederek açıklarlar. Birincisi, tarihsel olarak kadınlar işle erkeklerden daha az ilgilenmişlerdir, ikincisi kadınlar erkeklerden daha az örgütler arası hareketliliğe sahiptir, bu yüzden örgütlerinde kalma eğilimindedirler. Ayrıca cinsiyetin farklı eğitim düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını da belirtmişlerdir.

İş özellikleri; beceri çeşitliliği, görev özerkliği, zorluk ve iş kapsamını içermektedir. Örgütsel özellikler örgütsel boyut ve merkezileşmedir; rol durumları ise rol belirsizliğini, çatışmayı ve aşırı yüklenmeyi içermektedir. (Mathieu ve Zajac, 1990). Glisson ve Durick (1988) tarafından yapılan bir araştırma liderliğin, örgütün yaşının, çalışma grubu büyüklüğünün ve çalışma grubu tarafından sağlanan hizmetin, bağlılığın önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir.

Organizasyonun büyüklüğü bağlılığın bir başka önemli öncüsüdür. Rhodes ve Eisenberger (2002), büyük kuruluşların, çalışanlarını küçük kuruluşlara göre daha az önemseydiğini iddia etmişlerdir. Küçük kuruluşlar, çalışanlarının talep, öneri ve ihtiyaçlarına daha duyarlıdır ve bu ihtiyaç çalışan entegrasyonunu artırmaktadır. Sommer vd., (1996) daha büyük organizasyonlarda özdeşleşme, karar verme sürecine katılım ve entegrasyonun da zorlaştığından kişilerarası ilişkilerin, çalışanlar arasındaki işbirliğinin, örgütsel kararlara katkının karmaşıklaştığını ve zayıfladığını belirtmektedir. Öte yandan daha büyük organizasyonlarda ödüllerin, ödeme ve kariyer adımlarının daha tatmin edici olması beklenebilir.

Örgütsel bağlılığın yordayıcılarının son kategorisi grup / lider ilişkileri, grup bağlılığı, görev bağımsızlığı, lider düşüncesi, lider iletişimi ve katılımcı liderliği içerir (Mathieu ve Zajac, 1990). Kişilerarası etkileşimlerin örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynadığı açıktır. Daha önce bahsedildiği gibi, işyerinde kabalık ve saldırganlık stres gibi olumsuz duygular yaratır. İşyerinde kabalığın bu olumsuz sonuçları düşük örgütsel bağlılık düzeyinin yordayıcısı haline gelmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bileşenleri, örgütün insan varlığı ile yüksek oranda ilişkili olduğundan kişilerarası ilişkiler, liderlik ve çalışan etkileşiminin örgütsel ilişkilerin önemli yordayıcısı olması doğaldır. Daha önce de belirtildiği gibi, kişilerarası ilişkiler bağlılığı artırırken, üretken olmayan iş davranışları ve işyeri kabalığı, hedeflenen çalışanların adaptasyonunu, katılımını ve örgütsel bağlılığını azaltır.

Örgütsel bağlılığın üç bileşeninin özellikleri birbirinden farklı olduğu için, örgütsel bağlılığın bileşenleri ile yordayıcıları arasında birçok farklılık mevcuttur. Meyer vd., (2002) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre demografik değişkenlerin bağlılığın tüm bileşenleri ile korelasyonunun pozitif ancak zayıf yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak beklendiği gibi devam bağlılığının yaş ile daha güçlü bir korelasyona sahip olduğu test edilmiştir (Angel ve Perry, 1981). Meyer vd., (2002) aynı çalışmada dışsal kontrol odağı örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili, öz-yeterlik ile pozitif ilişkili ancak duygusal bağlılıkla düşük korelasyon göstermiştir. İş deneyimlerinin bağlılıkla önemli ilişkisinin olduğu, duygusal bağlılığın, iş deneyimi değişkeni ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiş, devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıkla ters yönde korelasyona sahip olduğu ortaya konmuştur. Rol belirsizliği ve rol çatışması duygusal bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkiliyken, rol çatışması ile devam bağlılığı arasında güçlü ilişki

görülmüştür. Son olarak, duygusal bağlılığın, iş doyumu ve işe bağlılık ile devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan sonra güçlü ve anlamlı düzeyde korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir (Meyer vd.,2002). Meyer ve Herscovitch (2001), duygusal bağlılığın devam ve normatif bağlılığa göre öncül bağlılık değişkenleriyle daha yüksek düzeyde korelasyona sahip olmasının ardındaki nedenin duygu ve sevginin farklılaşma etkisinden kaynaklandığını iddia etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991) kişisel özelliklerin organizasyon yapısının ve iş deneyimlerinin duygusal bağlılığın önemli yordayıcıları olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışan / yönetici ilişkileri, rol netliği gibi iş deneyimleri de duygusal bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabileceğini belirtmiştir.

Meyer vd. (2002) bağlılık ile iş doyumu arasında bir korelasyon olduğunu, en güçlü korelasyonun duygusal bağlılıkla olduğunu belirtmiştir. Johnston vd., (1990) örgütsel bağlılığın öncüllerini rol belirsizliği, liderlik, rol netleştirme, rol çatışması ve iş tatmini olarak sıralamışlardır. Williams ve Hazer (1986) yaptıkları çalışmada eşitlik, rutinleştirme, araçsal bilgi, istihdam öncesi beklentiler, algılanan iş özellikleri, liderlik düşüncesi ve yaşın iş tatmini yoluyla örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkisi olduğunu iddia etmişlerdir.

Özetle örgütsel bağlılığın öncülleri kişisel, kişilerarası ve işle ilgili örgütsel faktörleri içermektedir. Yaş, görev süresi ve eğitim seviyesi gibi demografik değişkenler, örgütün yapısı ve büyüklüğü, işin özellikleri ve içeriği ve kişilerarası ilişkiler örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

1.9.2 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutlarını duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak tanımlayan Meyer ve Allen (1991, 1997) bu bileşenlerin doğası gereği birbirinden farklı olsa da, çalışan davranışı ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin analizine izin verdiğini ifade etmiştir. Örneğin, bu tür bir analize dayalı politikalar, kuruluşlar için çalışan devir hızı olasılığını azaltabilir. Solinger vd., (2008) bu üç boyutun çalışanların psikolojik durumunu yansıttığını ve örgütsel bağlılığın tutumsal biçimlerini ele aldığını ifade etmişlerdir. İkinci olarak, bu üç unsurun organizasyonlarla ilişkili olduğu varsayılarak örgütsel bağlılığın bir tutum olduğu fikrini yansıtmaktadır. Üçüncüsü, bu üç bileşen aynı anda düşünülebilir. Bu nedenle bileşenlerin kavramsallaştırılması için örgütsel bağlılık bu üç psikolojik durumun “net toplamı” olarak kabul edilmelidir (Allen ve Meyer, 1990).

1.9.2.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bir çalışanın organizasyonuna karşı beslediği yakınlık ve sevgidir (Meyer ve Allen, 1997). Bu yakınlık çalışan ve organizasyon arasında paylaşılan bir kimlik duygusunu gösterir. Genellikle bu paylaşılan kimlik, çalışanların iş sürecine anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaları için büyük motivasyon sağlayan ortak bir değer içerir. Ek olarak yöneticiler, yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar için örgüt politikasına daha yüksek düzeyde bağlılık ve daha düşük iş devir hızı ortamının oluştuğunu ifade etmiştir (Mowday vd., 1982). Sonuç olarak, yüksek duygusal bağlılık çalışanların daha iyi iş performansı göstermesine yol açacaktır (Rhoades vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Duygusal bağlılık aynı zamanda bir kişinin örgüte bağlılığını, katılımını ve ona duygusal bağlılığını da yansıtır (Stinglhamber vd, 2002). Jaros vd., (1993), “Bireyin bağlılık, sevgi, sıcaklık, aidiyet, mutluluk gibi duygularını ön planda tutarak istihdam eden bir organizasyona psikolojik olarak bağlanma derecesidir” (Jaros vd., 1993: 954). Mowday vd. (1982) duygusal bağlılığı, bir çalışanın belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve buna dahil olmasının göreceli gücü olarak tanımlamıştır.

1.9.2.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların bir işte istedikleri için değil, kalmaları gerektiği için kalmaları anlamına gelir (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlılık kavramı ile çalışanlar, maliyeti ayrılma ile ilişkilendirir ve artık gruba karşı bir yakınlık hissetmediklerinde bile mevcut pozisyonda kalırlar. Devam bağlılığı, kızgınlık duyguları yaratabilir ve çalışanın katılımı gibi performans göstergeleri ile negatif yönde ilişkili olabilir (Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılma maliyetini artıran ve bu tür kararlarla ilişkili duygusal yönleri içermeyen eylemlerin veya olayların bir sonucu olarak geliştirilebilir. Meyer ve Allen (1991), bu eylem ve olayları iki öncül değişken açısından özetlemiştir: Birincisi çalışanların yaptığı çeşitli yatırımlar ve var olduğuna inandıkları istihdam alternatifleri; ikincisi çalışanların, yatırımların ve / veya alternatif eksikliğinin işten ayrılmalarını daha maliyetli hale getirdiğini kabul etmeleridir.

Çalışanlar, maliyetlerin organizasyondan ayrılamayacak kadar yüksek olduğunu algıladıklarında, sürekli istihdamı sağlayacak görevleri yerine getirmeleri daha muhtemeldir. Bununla birlikte, devam bağlılığı ile terfi potansiyeli arasında olumsuz bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Meyer vd., 1989; Shore vd.,

1995). Kacmar vd., (1999) çalışanlar işten ayrılmaya karar vermeden önce, bir hayal kırıklığı dönemi olduğunu öne sürmüştür.

1.9.2.3 Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen tarafından tanımlanan üç boyutlu modelin üçüncü bileşeni normatif bağlılıktır. Bu durumda, çalışanlar organizasyonda bir yükümlülük duygusuyla kalırlar ve algılanan yükümlülükler nedeniyle kalmaları gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991; 1997). Böylece normatif bağlılığı yüksek çalışanlar, yapılacak doğru veya ahlaki bir durum olduğuna inandıkları için işlerine devam ederler (Meyer ve Allen, 1991; Wiener, 1982). Normatif bağlılık altındaki çalışanlar, organizasyonlarında kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu da hissedebilirler (Meyers ve Allen, 1991). Normatif bağlılık ile çalışan performans sonuçları arasındaki ilişki pozitifdir, ancak duygusal bağlılıktan daha zayıftır (Randall vd., 1990). Meyer ve Allen (1991) normatif bağlılığın faydalı etkilerinin, örgütsel bağlılığın diğer iki bileşenine kıyasla örgütler için kısa vadeli olabileceğini öne sürmektedir.

1.9.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Presenteizm

Aşırı bağlılık, çalışanların tanımlanan görevlerle uyumsuz bir şekilde başa çıkmaya çalıştığı “bilişsel motivasyon” modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Siegrist vd., 2004). Literatürdeki aşırı bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık literatüründe daha kapsamlı bir şekilde çaba-ödül dengesizliği teorisi olarak tanımlanmaktadır. 1990’larda ortaya atılan “çaba-ödül dengesizliği modeli” daha yüksek miktarda algılanan çaba ile daha düşük düzeyde algılanan ödül arasında bir dengesizlik olduğunda hastalık ve sıkıntı riskinin arttığını ortaya koymaktadır (Siegrist, 1996). Teori, işle ilgili faydaların işteki çaba ve ödüller arasındaki karşılıklı bir ilişkiye bağlı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu model, hem yüksek çaba hem de az ödülle karakterize edilen çalışmanın maliyetler ve kazançlar arasındaki karşılıklılık açığını temsil ettiğini ifade etmektedir (Vegchel vd., 2002). Bu modelde işteki çaba, yeterli ödülle karşılık verilen sosyal sözleşmenin bir unsurudur. Dahası ödüller üç verici sistem tarafından dağıtılır: saygı, kariyer fırsatları ve iş güvenliği (Siegrist vd., 2004). Bu model işle ilgili aşırı stresi ve hastalıkları, çalışanların çaba ve aldıkları ödüller arasındaki dengesizliğe bağlar (Siegrist, 1996). Buradan hareketle aşırı ya da yüksek örgütsel bağlılığın çalışanların presenteizm düzeylerine etki edeceği öngörülmektedir. Örneğin, çalışanların aşırı bağlılığı koroner kalp hastalığı riskini artırır (Kuper vd., 2002;

Preckel vd, 2005). Yüksek lipid seviyeleri ve hemostatik risk unsurları dahil olmak üzere önemli fizyolojik kardiyovasküler riskleri vardır (Peter vd., 1998); depresyon (Dragano vd., 2008); kaygıya neden olmaktadır (Godin ve Kittel, 2004). Ayrıca başka araştırmalarda yüksek düzeyde aşırı bağıllığın, azalmış iş tatmini (Li vd., 2005), daha fazla iş-aile çatışması (Kinman ve Jones, 2008) ve artan devamsızlık (Godin ve Kittel, 2004) ile bağlantılı olduğunu bulunmuştur.

1.9.4 Örgütsek Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

1.9.4.1 Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e ait bu yaklaşım tutumsal bağıllıkla ilgili en bilinen yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımda Kanter'e göre örgütsel bağıllık, kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme iletmede istekli oluşları yanında bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal bağlarla kişiliklerinin birleştirilmesi anlamı mevcuttur. Kanter'e göre işletmeler de birer sosyal sistem olduklarından onların belirli ihtiyaç ve istekleri bulunmaktadır. İşletmelerin bu istek ve ihtiyaçları, çalışanların kendilerini işletmeye adanmaları ve olumlu duygularını işletmeye yansıtmaları ile gerçekleşmektedir. Kanter, "kişilik sistemi ve sosyal sistem" olarak bağıllığın iki sistemden meydana geldiğini ifade etmiştir. Normatif, bilişsel ve duygusal yönelimler, kişilik sistemini ortaya çıkarmakta; sistemin devamlılığı, grup birliği ve sosyal kontrol, sosyal sistemi ortaya çıkarmaktadır (Kanter, 1968). Kanter Yaklaşımında örgütsel bağıllık üçe ayrılmaktadır. Bunlar: devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı, kontrol ya da denetim bağıllığı. Devama yönelik bağıllık, çalışanın işletmenin sürekliliğine kendini adayarak o işletmede sürekli kalma eğiliminde üyeliğini devam ettirme çabası olarak ifade edilebilir. Kişi, işletmede kalmanın ve ayrılmanın maliyetini karşılaştırarak bağıllık geliştirir. Eğer işletmede kalma maliyeti ayrılma maliyetinden daha fazla ise kişi ayrılma eğilimine girmektedir. Kenetlenme bağıllığında ise işletmede çalışan herkes olumlu ilişkiler içerisinde ortak hedef ve amaçlar noktasında birlikte hareket etmektedirler. Tüm problemler işbirliği içerisinde çözülür işletmeye yeni gelenler dışlanmaz, çatışmalar, çekişmeler ve kıskançlıklar oluşmamaktadır. Kontrol bağıllığında çalışanlar kurumun her türlü kural ve kaidelerini kabul eder. Çünkü çalışan ile örgüt kural ve kaideleri birbirlerinin değerleri ile uyum içerisinde (Usta ve Küçükaltan, 2012).

1.9.4.2 Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin 1961 ve 1975 yıllarında üzerinde durduğu örgütsel model,

araçsal ve duygusal örgütsel bağlanma biçimlerini içerir. Örgütsel katılım modeli makro bir teori olmasına rağmen çalışanların bağlılığını kavramsallaştırmanın bir yolu olarak görülür. Baskın örgüt uyum sistemi baskın bir katılım boyutunu ortaya çıkartmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45-46). Etzioni, çalışanların örgüte katılım türüne göre bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu katılım şekilleri üç şekilde sınıflandırılmıştır: 1- Ahlaki katılım 2- Çıkara dayalı katılım 3- Yabancılaştırıcı katılım. Ahlaki katılımda örgüte yönelik yoğun ve pozitif bir yönelim ile örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi söz konusudur. Normatif örgütler ile ahlaki katılım bağlantılı görülmektedir. Genel olarak siyasi örgütler ve dini örgütlerde bu tür katılımlara rastlamak mümkündür. Normatif örgütler katılımcılar için normatif gücün en düşük olduğu, kontrol kaynağının ise en büyük olduğu örgütlerdir. Söz konusu bu örgütler ahlaki katılım ile oluşturulmuştur. Çıkara dayalı katılım ise eşit bir değişim algısı ile örgütlerde yerine getirilen hizmet ve katkılar ile ödüllendirme arasında adaletli bir değişimin algılanmasına dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı katılım, çalışanların katkılarının sınırlandırıldığı ve olumsuz ilişkilerin olduğu süreci yansıtmaktadır. Örgüte düşük katılım yüksek yabancılaşma ile katılımcılar üzerindeki kontrol amaçlı baskının kaynağı olan yabancılaştırıcı katılımı beraberinde getirir. Örnek olarak cezaevlerinde yabancı katılımı geliştirmek mümkündür. Örgütlere katılımların birçoğu zorlayıcı araçlarla kontrol edilmektedir (DeCottis ve Summers, 1987: 445-470)

1.9.4.3 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker, bağlılığı faaliyetlerin devam etmemesi durumunda kaybedilecek olan “yan bahislerin” toplamı olarak “tutarlı faaliyet göstermek” olarak nitelendirmiştir. Örgütsel bağlılığı ise tutarlı faaliyetleri sürdürerek örgütteki üyeliğin sürdürülmesi olarak açıklamıştır. Kişiyi örgüte bağlayan şey zarar tehdididir (Meyer ve Allen, 1984: 372-373).

Becker, sosyologlar insan davranışlarını tam anlamıyla açıklayabilmek için “bağlılıkları” kullandıklarını ifade etmiştir. Bunun nedenini sosyologların insan davranışlarını tutarlı ve doğru bir şekilde ortaya koyan diğer düşüncelerden memnun olmamalarına bağlamıştır. Bireyin örgüt ile karşılıklı olarak bahse girmesi, kendisi adına ortaya koyduğu şey ne kadar değerli ise örgütsel bağlılık ta o kadar yüksek olacaktır. (Becker, 1960: 32- 40; Meyer ve Allen, 1984: 373). Becker'e göre tutarlı davranışlar farklı faaliyetler için olsalar da uzun süreden beri gelen davranışlarsa, aynı amacı göstermeye yönelik davranışlardır. Kişiler bu

davranışları amaçlara ulaşmada bir araç olarak gördükleri için tekrarlama gereğini göstermektedir. Yan bahisle Becker, kişilerin tutarlı davranış gösterme gerekçelerini ifade etmektedir. Yan bahis terimi, herhangi bir davranışla ilgili kararın söz konusu o davranışla çok fazla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile karşılıklı olarak bahse girdikleri süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Zaman içerisinde çalışanın yaptığı yatırımlar arttıkça diğer iş fırsatlarının çekiciliği azamaktadır (Becker, 1960: 33-35).

1.9.4.4 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık kişiler arası ve kişiler içinde farklılıklar göstermektedir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte yönelik olan psikolojik bağlılığı olarak ifade etmiştir. Bu bağlılığı üç boyutta ele almışlardır: 1- Uyum boyutu 2- Özdeşleşme boyutu 3- İçselleştirme boyutu. Uyum boyutu, belirlenen ödülleri kazanmak amacı ile ortaya konulan davranışlara karşılık tutum oluşturma olarak meydana gelen süreçtir. Özdeşleşme, kişilerin ilişkilerinde tatmin duygusunu korumayı ya da etki kurmayı kabul ettiği zaman meydana gelmektedir. İçselleştirme ise, mevcut değerlerle ilgili uyumlu olan kişinin tutum ve davranışlarını benimsemeye yönelik etkinin kabul edildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifade ile çalışanın ve örgütün değerlerinin uyuşması ile oluşan bağlılıktır (O'Reilly ve Chatman 1986: 493). O'Reilly ve Chatman, uyum ile devretme arasında pozitif bir bağ bulmuştur. Uyum bağlılık türünde kişiler örgüte inanmaktan çok cezadan kurtulmayı ve uyumlu davranışlar sergilemeyi ve ödülleri bazılarını kazanmayı tercih etmektedir. Uyum bağlılığı yüzeysel bir bağlılık olup cezaların iticiliği ve ödülleri çekiciliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyler örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymaktadır ve işletme ile kendini özdeşleştirmektedir. İçselleştirmede ise bireyin kendi değerleri, davranışları ve tutumları ile işletmenin amaç ve değerleri ile uyum sağlaması durumu söz konusudur. Bu durum sonucu birey işletmesini benimsemektedir (Çetin ve Kayır, 2010: 40-64)

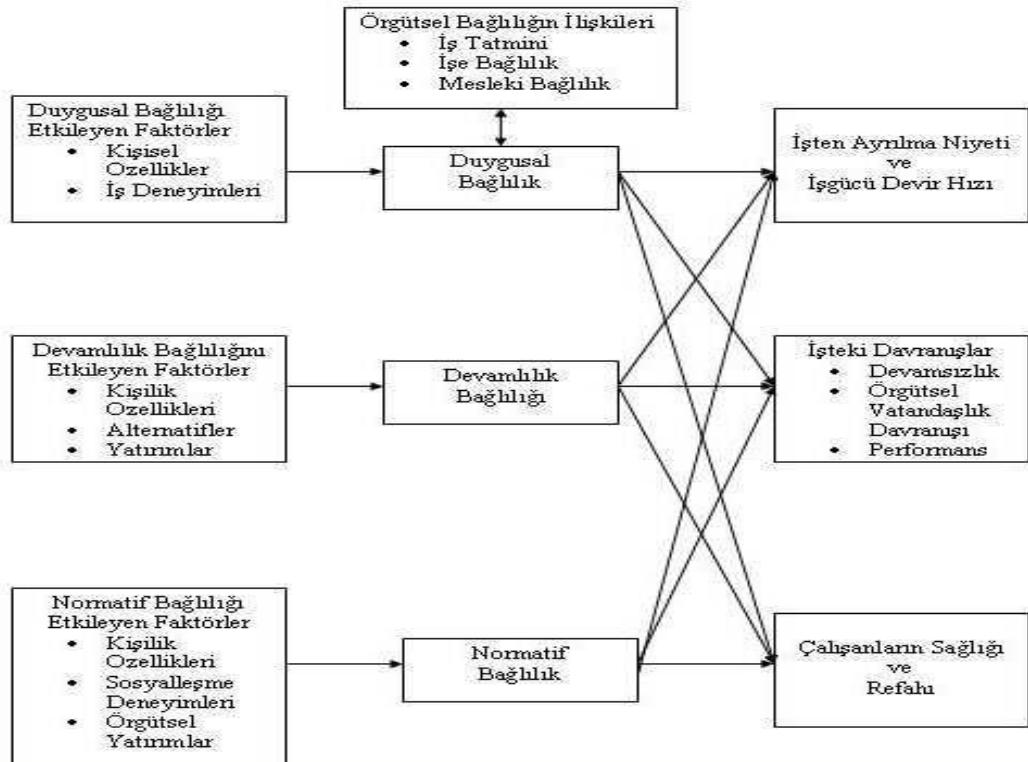
1.9.5 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık alanında en yaygın olarak kullanılan model Allen ve Meyer'a aittir. Allen ve Meyer üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli oluşturmuştur. Bu boyutlar sırası ile tutumsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer'e göre söz konusu her bir boyut, davranış

üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bu boyutların her biri çalışanları örgütlerine bağlar fakat bu bağların her biri birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca bu bileşenlerin her biri örgütsel bağlılığa ait merkezi bakış açısını yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütüne karşı duygusal bağlılık duyması şeklinde açıklanabilir. Bununla birlikte çalışan ile örgüt arasındaki bağın kalitesini ve doğallığını yansıtan bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler genel olarak çalışanlara güçlü tutumsal bağlılık verdiklerinde çalışanlar örgütlerinde çalışmaya devam edeceklerdir. Bireysel özdeşleşme gerçekleştiği için çalışanlar örgütleri için çalışmaktan zevk duyarlar (Aven vd., 1993 :65; Meyer ve Allen, 1991: 72).

Devam bağlılığı, örgüt çalışanlarının üyeliklerinin sona ermesi ile maliyetin ortaya çıkmasına dayalı örgüte yönelik bağlantının kurulması sürecidir. Örgütlerin süreklilik ve istihdamı sağlama açısından güçlü ve sürekli bağlılık duygusuna ihtiyaçları vardır. Örgütte çalışanların bağlı kalması örgüt üyeleri ile örgüt arasında karşılıklı çıkara dayalı yaklaşma sözkonusudur. Allen ve Meyer devam bağlılığını farklı alternatiflerin oluşu ve yatırım fonksiyonu olarak geliştirilebileceğini ifade etmişlerdir (Becker, 1960: 32-40; Meyer ve Allen, 1991: 73).



Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnysky, (2002: 2).

Şekil 1.5. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli.

Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini zorunlu olarak o örgütün bir çalışanı olarak görürler. Normatif bağlılık, örgütsel amaç ve hedeflere yönelik katkıda bulunmak, içselleştirilmiş normatif baskılar olarak ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılık, örgüt tarafından sağlanan beklenmedik bir teşvikle örgütsel toplumsallaşma yoluyla, kültürel sosyalleşme ve ailevi yollarla örgüte bağlı kalmaya yönelik normatif zorunluluğun içselleştirilmesi ile gelişir (Weiner, 1982: 423).

1.9.6 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Wiener'e göre iki tür bağlılık vardır. Bunlar araçsal bağlılık ve normatif bağlılıktır. Araçsal bağlılık, kendi çıkarlarının düşünüldüğü hesapçı ve çıkarıcı bir durumu ifade etmektedir. Normatif bağlılık (örgütsel bağlılık) ise ahlaki bir temele dayanan bağlılık ile gerçekleşmektedir. Bu ahlaki ve normatif inançlar, çalışanların örgütün amaç, çıkar ve hedeflerine uygun davranmayı sağlar. Buradan hareketle, araçsal bağlılıkta bireyin kendi öncelik ve çıkarları ön planda iken normatif bağlılıkta örgütün amaç ve çıkarları ön plana çıkmaktadır (Wiener, 1982). Wiener'in modelini başka bir ifade ile açıklamak gerekirse, örgütsel bağlılık ahlak ve normları ön plana çıkarırken araçsal bağlılık bireye yararlılık, çıkar ve hesap gibi kavramaları yapsında bulundurur (Balay, 2000: 22).

1.9.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

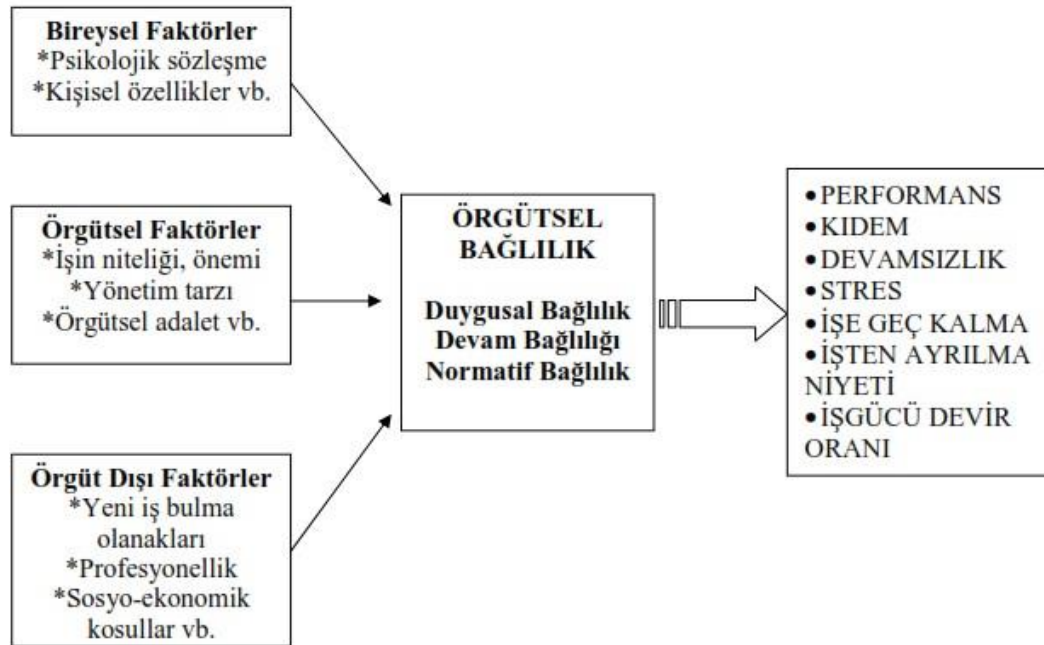
Mathieu ve Zajac (1990) düşük örgütsel bağlılığın sonuçlarını iki kategoriye ayırmıştır: iş performansı ve geri çekilme davranışları. Benzer şekilde Mowday vd., (1982) düşük bağlılığın en kötü etkisinin iş performansındaki düşüş olduğunu savunmuştur. Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları çalışmada, geç kalma ve devir arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Yine bu çalışma, ciro ile tutumsal bağlılık arasındaki korelasyonun ciro ile hesaplayıcı bağlılık arasındaki korelasyondan daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bağlılığın, çalışanın iş alternatifleri algısı ile hiçbir ilişkisinin olmadığı ve yine bağlılık, iş alternatifleri arama niyetiyle ve işten ayrılma niyetiyle daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir. Meyer vd. (2002) çalışmasında örgütsel bağlılığın sonuçlarını beş gruba ayırmıştır: devir, geri çekilme, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş-aile çatışması. Bağlılığın tüm bileşenleri ciro ile olumsuz ilişkili olup duygusal bağlılık en güçlü ilişkiye sahiptir.

Diğer araştırmacıların da belirttiği gibi, bağlılık ve geri çekilme davranışları arasındaki ilişki gerçek cirodan daha yüksektir. Duygusal bağlılık yine en güçlü ilişkiye sahip olmakla birlikte, ardından geri çekilme davranışları için sırasıyla normatif ve süreklilik gelmiştir. İkinci olarak, devamsızlığın duygusal bağlılıkla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış, normatif ve devam bağlılığı ile olumlu fakat zayıf bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Üçüncüsü iş performansı, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif olarak, devam bağlılığı ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir. Vatandaşlık davranışı duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif bir ilişkiye sahipken, devam bağlılığı ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, stres ve iş-aile çatışması duygusal ve devam bağlılığı ile olumsuz olarak ilişkilendirilmiş ve normatif bağlılıkla ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Meyer vd., 2002). Buradan hareketle yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına, iş performansına ve daha düşük stres seviyelerine, geri çekilme davranışlarına ve işten ayrılma niyetine sahip olma eğilimindedir.

Örgütsel Bağlılığın Öncelleri

Örgütsel Bağlılığın Sonuçları



Kaynak: Suliman, (2002).

Şekil 1.6. Örgütsel bağlılığın öncelleri ve sonuçları.

İKİNCİ BÖLÜM

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.2 Araştırma Modeli

Bu araştırmada kullanılan model, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel ve nedensel araştırma modelidir. İlişkisel araştırmalar, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemek için kullanılır (Büyüköztürk, 2015). Nedensel araştırmalar ise bir ya da birden fazla bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişken ya da değişkenlerin etkisinin tespit edildiği tarama çalışmalarını kapsamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:108).

1.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde yer alan gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışma evreni, araştırma evreninin bütün niteliklerini temsil eden ve ulaşılabilirliği olan, onun küçük bir modelidir (Karasar, 1998). Çalışma evreni, Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce, Zonguldak, Bartın, Karabük İl'leri ve bu İl'lere bağlı ilçe gençlik ve spor müdürlükleridir. Çalışma evreni kapsamındaki iller belirlenirken Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) hazırlamış olduğu 2. Düzey İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflamasından (2005) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda TR42 kodlu Kocaeli, Sakarya, Düzce ve Bolu illeri; TR81 kodlu Zonguldak, Bartın ve Karabük illeri (tuik.gov.tr) araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem grubu ise çalışma evreni kapsamında belirlenen 7 farklı şehirden tesadüfi örneklem yöntemi ile gönüllü olarak araştırmaya katılan ve yönetici pozisyonunda olmayan 465 taşra teşkilatı çalışanından oluşmaktadır. Araştırmamızda yönetici pozisyonunda olmayan ifadesi ile il ve ilçe müdürü, şube müdürü, gençlik merkezi müdürü, yurt müdürü, sporcu eğitim merkezi müdürü, olimpiyat hazırlık merkezi müdürü, kamp ve spor tesisi müdürü ile şef pozisyonunda olan çalışanların dışında kalan anretnör, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı, gençlik lideri, uzman, teknisyen vb personel kastedilmektedir. Araştırmada örneklem büyüklüğü tespit edilirken genel evren ve çalışma evrenindeki çalışan sayısı tam olarak tespit edilemediği

için örneklem hesaplamada farklı referanslar göz önünde bulundurulmuştur. Bununla ilgili olarak araştırmanın yöntemine göre değişmekle birlikte sosyal bilim araştırmalarında 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğü yeterli olabilmektedir (Roscoe (1975). Nitel çalışmalarda doğası gereği genellikle küçük örneklemeler üzerinde çalışılırken, tarama türü araştırmalarda ise örneklem daha geniş (200-300) tutulur (Gürbüz ve Şahin, 2018:128). Genel olarak örneklem büyüklüğü olarak 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000 mükemmel olarak nitelendirmiştir (Comrey ve Lee, 1992). Örneklem büyüklüğünün madde sayısının beş katı ile on katı arasında olması gerekmektedir (Bryman ve Cramer, 2001; akt., Tavşancıl, 2002). Söz konusu bu referanslara dayanarak araştırmamızda toplam 465 çalışana ulaşıldığı için örneklem hacminin yeterli olduğu öngörülmüştür.

1.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak ilk bölümde araştırmacı tarafından hazırlan “kişisel bilgi formu”, ikinci bölümde “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği” (MLQ), üçüncü bölümde “Presentizm (Stanford Kendini İşe Verememe) Ölçeği”, dördüncü bölümde ise “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (MLQ): Araştırma kapsamında spor yöneticilerinin liderlik davranışlarının astları ya da çalışanları tarafından değerlendirildiği bu ölçek, orijinali Bass ve Avolio, (1995) tarafından liderlik tarzlarını çok faktöre göre belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (ÇBLÖ) kültürlerarası kullanım özelliği olan, her organizasyonda ve bu organizasyonların her kademesinde uygulanabilen bir ölçektir (Korkmaz, 2007). Bu ölçek Akagündüz vd., (2015) ve Babalola, (2016); Antonakis vd., 2003; Buluç, 2009; Çetin vd., (2012); Fernandes ve Awamleh, 2004; Korkmaz, 2007, tarafından geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanarak çalışmalarında kullanmışlardır. Araştırmada Çetin vd., (2012) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılan Çok Faktörlü liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam 36 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipine göre hazırlanan ölçek, Hiçbir Zaman (1) Nadiren (2) Bazen (3) Genellikle (4) Her zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği, beş alt boyut ve her alt boyut dört madde olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar: 1-idealleştirilmiş etki atfedilen 2-idealleştirilmiş etki davranış 3-

telkinle güdüleme 4-entelektüel uyarım 5-bireysel destek şeklindedir. Etkileşimsel Liderlik Ölçeği, dört alt boyut ve her alt boyut 4 madde olmak üzere toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar: 1-Koşullu ödül 2-istisnalarla yönetim aktif 3-istisnalarla yönetim pasif 4-laissez-faire liderlik (serbest bırakıcı) şeklindedir.

Tablo 2.1. Çok faktörlü liderlik ölçek (MLQ) değerlendirmesi.

LİDERLİK TARZLARI	Alt Boyutlar	Madde sıra numarası
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	10, 18, 21, 25
	İdealleştirilmiş Etki (davranış)	6, 14, 23, 34
	Telkinle Güdüleme	9, 13, 26, 36
	Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32
	Bireysel Destek	15, 19, 29, 31
Etkileşimsel Liderlik Ölçeği (ELÖ)	Koşullu Ödül	1, 11, 16, 35
	İstisnalarla (Aktif) Yönetim	4, 22, 24, 27
	İstisnalarla(pasif) yönetim	3, 12, 17, 20
	Serbest Bırakıcı Liderlik	5, 7, 28, 33

Presenteizm (Kendini İşe Verememe Ölçeği KİV-6): Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen Stanford Presenteizm Ölçek, daha sonraki yıllarda Baysal, (2012); Bayram vd. (2018); Kigozi vd. (2014); Ulu vd. (2016); Uribe vd. (2017) tarafından kullanılmıştır. Araştırmada Coşkun, (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması beyaz yakalı çalışan 209 kişi ile yapılmıştır. Ölçeği oluşturan maddelerin Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı %77,8 düzeyinde bulunmuş olup bu durum ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. KİV-6 ölçeği için yapılan Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulandığında ölçekte iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmaktadır. Birinci boyut 2,5,6 nolu maddelerden, ikinci boyut 1,3,4 nolu maddelerden oluşmaktadır. Presenteizm (KİV-) ölçeğinde yeralan maddeler toplam varyansın %75,3'ünü açıklamaktadır (Coşkun, 2012).

Ölçekte, çalışanların başarılı olmaları ve iş amaçlarına ulaşmaları, fiziksel ve mental sıkıntılarla baş edebilmeleri için algı, odaklanma ve enerji düzeylerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi şeklinde puanlanmış, 1,3,4 numaralı maddeler düz puanlanırken 2,5,6 numaralı maddeler ters puanlanmıştır. Ölçek ifadeleri: Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek

puanlar yüksek düzeyde presenteizm düzeyine işaret etmektedir.

Tablo 2.2. Presenteizm (kendini işe verememe KİV6) ölçek değerlendirmesi.

Presenteizm Ölçeği (PÖ)	Alt Boyutlar	Madde sıra numarası
	İşi tamamlama	2*-5*-6*
	Dikkat dağınıklığından kaçınma	1 - 3- 4

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Bu ölçek eğitim kurumlarında ve iş örgütlerinde çalışanların örgütlerine bağlılık durumlarını ölçmek amacıyla sıklıkla kullanılan bir ölçektir (Meyer ve Allen 1997). Araştırmada, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve literatüre kazandırılan Dağlı vd., 2018 tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale) kullanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık 6 maddeden (1,2,3,4,5,6), ikinci boyut olan devam bağlılığı 6 maddeden (7,8,9,10,11,12), üçüncü boyut olan normatif bağlılık yine 6 maddeden (13,14,15,16,17,18) oluşmaktadır. 3,4,5 ve 13. maddeler ters maddelerdir. Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen orijinal ölçek ile uyum göstermektedir (Dağlı, 2018). Ölçek 5’li likert skalasına göre tasarlanmış olup, ölçek ifadeleri: Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindedir.

Tablo 2.3. Örgütsel bağlılık ölçek değerlendirmesi.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	Alt Boyutlar	Madde sıra numarası
	Duygusal Bağlılık	1-2-3*-4*-5*-6
	Devam Bağlılığı	7-8-9-10-11-12
	Normatif Bağlılık	13*-14-15-16-17-18

1.5 Ön Uygulama

Araştırmacının anketteki olası hataları en aza indirebilmesi için anketin katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Ankette muhtemel ifade hatalarının önüne geçmek için anketin katılımcılarına benzer bir gruba uygulanması gerekmektedir. Bu ön uygulama en az 10 kişi üzerinde yapılmalı, bununla birlikte anketin ne kadar süre içinde doldurulabileceği belirlenmelidir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 90). Ön uygulama kapsamında araştırma evreni ile benzer özelliklere sahip fakat araştırma evreninde yer almayan 14 çalışan ile google form tekniği ile online olarak anket uygulanmıştır. Bu uygulama ile anlaşılmayan soruların olup olmadığı kontrol

edilmiş, anlaşılmayan sorunun olmadığı tespit edilmiştir. Uzman görüşü alındıktan sonra ölçek asıl katılımcılara uygulanmıştır. Tüm anketin cevaplama süresi toplam 8-10 dk arası olduğu belirlenmiştir.

1.6 Verilerin Analizi

Araştırmada demografik değişkenlere ve ölçek maddelerine ilişkin betimsel istatistikler ile Manova ve korelasyon testleri yapılmıştır. Ölçeklerin veri ile uyumunu test etmek ve modele uygunluğunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış, DFA sonucu elde edilen yapı yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 24.0 paket programı, yapısal eşitlik model testinde AMOS programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm test ölçümlerinin anlamlılık düzeyi (*p <0.05) olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak olan ölçme araçları katılımcılara Covid-19 Pandemi süreci nedeni ile google form şeklinde online olarak uygulanmıştır. Uygulama sonrası örneklem hacmine uygun olarak 465 katılımcı dönüş sağlamıştır. Veri toplama süreci bittikten sonra toplanan tüm veriler analiz edilmeden önce veri ayıklama sürecine tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda boş, hatalı ve aynı anketi birden fazla gönderen katılımcılara ait 47 veri, veri setinden çıkartılmıştır. Aşırı uçlu maddeler tek değişkenli normallik analizi ile test edilmiş ve 17 veri, veri setinden çıkartılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). DLÖ, ELÖ, PÖ, ÖBÖ ve alt boyut puanlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olduğu belirlenmiştir. Çok değişkenli uç değerlerin normallik analizi Mahalanobis uzaklık hesaplaması ile yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda uzaklık değerleri (p<.1) anlamlılık düzeyinde .01'den küçük olanlar veri setinden çıkarılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ölçeklerin çoklu normallik varsayımları ise AMOS programında doğrulayıcı faktör analizinde test edilmiş, çıkan değerlerin +1 ile -1 arasında olduğu ve bu değerlerin normallik varsayımını sağladığı kabul edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları, Yapı Güvenirlik (CR) ve Açıklanan Ortak Varyans (AVE) katsayıları hesaplanmıştır. Birbirinden farklı ikiden fazla grubun iki veya daha fazla bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılmasında MANOVA testi kullanılmıştır.

Verilerin grup varyanslarının homojenliği Levene Testi ile test edilerek çoklu karşılaştırmalarda hangi Post Hoc testinin seçileceğine karar verilmiştir. Daha sonra katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Etkileşimci Liderlik Ölçeği (ELÖ), Presenteizm Ölçeği (PÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ile gelir düzeyi ve eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin değerlendirmeler YEM testi ile ilgili sürece dahil edilerek bulgular kısmında verilmiştir



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

1.7 Doğrulayıcı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Güvenilirlikleri

Cronbach Alpha katsayısının güvenilirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise güvenilirliği yüksektir (Özdamar, 2004).

Bu doğrultuda Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin orjinal formunda yer alan 20 madde ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sonuçlar Tablo 3.1. de verilmiştir.

Tablo 3.1. Dönüşümcü liderlik ölçeği (DLÖ) alfa güvenilirlik katsayıları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	α
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4 madde	0.92
	İdealleştirilmiş etki (davranış)	4 madde	0.86
	Telkinle güdüleme	4 madde	0.87
	Entelektüel uyarım	4 madde	0.87
	Bireysel destek	4 madde	0.88
	TOPLAM	20 Madde	0.95

DLÖ'nün Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, elde edilen boyut puanlarının ise 0.86-0.92 arasında değiştiği, DLÖ'nün toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının 0.95 olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Çetin ve diğerleri (2012) DLÖ'nün Türkçe geçerlik ve güvenilirlik test sonuçlarında, ölçek alt boyutlarında Cronbach's Alpha katsayılarının 0.73-0.85 arasında olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Korkmaz (2007) DLÖ'nün toplam puan üzerinden test ettiği iç tutarlılık katsayısının 0.95 olduğu tespit edilmiş, DLÖ'nün toplam puanı üzerinden yapmış olduğumuz iç tutarlılık katsayısı ile benzeştiği görülmektedir. DLÖ'nün bu araştırmada yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği ve elde edilen iç tutarlılık kat sayılarının literatürdeki diğer ilgili çalışmaların bulgularıyla benzeştiği tespit edilmiştir.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin orjinal formunda yer alan 16 madde ile

güvenilirlik analizine tabi tutulmuş sonuçlar Tablo 3.2. te verilmiştir.

Tablo 3.2. Etkileşimci liderlik ölçeği (ELÖ) 1. aşama alfa güvenilirlik katsayıları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	α
Etkileşimci Liderlik Ölçeği (ELÖ)	Koşullu ödül	4 madde	0.84
	İstisnalarla yönetim (aktif)	4 madde	0.34
	İstisnalarla yönetim (pasif)	4 madde	0.48
	Serbest Bırakıcı (Bırakınız yapsınlar)	4 madde	0,89
	TOPLAM	16 Madde	0.52

ELÖ'nün orijinal formunda yer yer alan 4 faktör ve 16 madde, güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda istisnalarla yönetim (aktif) boyutu Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısının 0,34 ile güvenilir olmadığı; istisnalarla yönetim (pasif) boyutu Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısının 0,48 ile düşük güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ait 27. maddenin ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutuna ait 17. maddenin eksi yüklenmesi ve madde toplam puan korelasyon analizinde korelasyon katsayısının 0,30'un altında olması, (27.madde: -0,20; 17.madde: -0,15) ve söz konusu maddeler silindiğinde (Cronbach's Alpha If Item Deleted) boyut güvenilirlik katsayısını artması sebebi ile bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 157). Koşullu ödül boyutu iç tutarlık katsayısının 0,84, serbest bırakıcı boyutu iç tutarlılık katsayısının 0,89 ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiş, ELÖ toplam puan güvenilirlik katsayısının 0,52 ile düşük düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3. Etkileşimci liderlik ölçeği (ELÖ) 2. aşama alfa güvenilirlik katsayıları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	α
Etkileşimci Liderlik Ölçeği (ELÖ)	Koşullu ödül	4 madde	0.84
	İstisnalarla yönetim (aktif)	3 madde	0.68
	İstisnalarla yönetim (pasif)	3 madde	0.80
	Serbest Bırakıcı (Bırakınız yapsınlar)	4 madde	0,89
	TOPLAM	14 Madde	0.89

Tablo 3.3 incelendiğinde, ELÖ'nün istisnalarla yönetim (aktif) boyutundan 27. madde ile istisnalarla yönetim (pasif) boyutundan 17. madde ölçekten çıkartılarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda istisnalarla

yönetim (aktif) boyutunun 0,68 ile oldukça güvenilir olduğu, diğer boyutlarda ise istisnalarla yönetim (pasif) 0,80; koşullu ödül 0,84; serbest bırakıcı 0,89 ile güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş, ELÖ'nün ise toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının 0.89 olduğu tespit edilmiştir. Alanyazını incelendiğinde, Uzun, (2020) Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi konulu çalışmasında Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha katsayısını 0.87 olarak belirlemiştir. Benzer şekilde Cinnioğlu, (2018) "Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi" konulu çalışmasında ELÖ'nün iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, elde edilen puanların ise 0.75- 0.92 arasında değiştiği belirlenmiştir. Aynı çalışmada ELÖ'nün toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının 0.89 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ELÖ'nün bu araştırmada yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Tablo 3.4. Presenteizm ölçeği (PÖ) alfa güvenirlik katsayıları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	α
Presenteizm Ölçeği (PÖ)	İşi tamamlama	3 madde	0.85
	Dikkat dağınıklığından kaçınma	3 madde	0.80
	TOPLAM	6 Madde	0.87

PÖ'nün Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, işi tamamlama boyutunda 0,85; dikkat dağınıklığından kaçınma boyutunda ise 0,80; PÖ'nün toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının ise 0.87 olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde İşcan ve Moç, (2018) "Çalışanların Presenteizm (İşte sözde var olma) Davranışlarının İşe Yabancılaşmalarına Etkisi" konulu çalışmada PÖ'nün geçerlik ve güvenirlik testi yapılmış, çalışmada Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Etyemez, (2016) "İş Güvencesizliğinin İşte Var Olamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü" konulu çalışmasında "İşte varolmama" (presenteizm) ölçeği ile ilgili yaptığı geçerlik ve güvenirlik çalışmasında Cronbach's Alpha katsayısını 0.76 olarak test etmesi araştırmamızdaki güvenirlik değerleri ile benzeşmektedir. Bu doğrultuda PÖ'nün araştırmamızda yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Tablo 3.5. Örgütsel bağlılık ölçeği (ÖBÖ) alfa güvenirlik katsayıları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	α
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	Duygusal Bağlılık	6 madde	0.90
	Devam Bağlılığı	5 madde	0.79
	Normatif Bağlılık	6 madde	0.84
	TOPLAM	18 Madde	0.90

ÖBÖ'nün iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, elde edilen puanların ise 0.79-0.90 arasında değiştiği görülmektedir.

ÖBÖ'nün toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının 0.90 olduğu tespit edilmiştir. Ancak, devam bağlılığı boyutunda 12. maddenin madde toplam puan korelasyon analizinde korelasyon katsayısının 0,30'un altında olması (0,26) sebebi ile bu madde ölçekten çıkartılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018;157). Bu doğrultuda ÖBÖ'nün bu araştırmada yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Literatüre bakıldığında Doğramacı, (2019) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” konulu çalışmasında ÖBÖ'nün Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanlar için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, elde edilen boyut puanlarının ise 0.74-0.87 arasında değiştiği belirlenmiştir. Aynı çalışmada ÖBÖ'nün toplam puan üzerinden iç tutarlılık katsayısının 0.84 olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Sevgin, (2019) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” konulu çalışmasında, güvenirlik test sonuçlarında ÖBÖ'nün iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğunu belirlemiş, elde edilen puanların 0.86-0.93 arasında değiştiğini tespit etmiştir. Söz konusu bu değerler araştırmamızdaki güvenirlik değerleri ile benzeşmektedir.

1.8 Ölçek Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA uyum indeksleri tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksi ve değerleri.

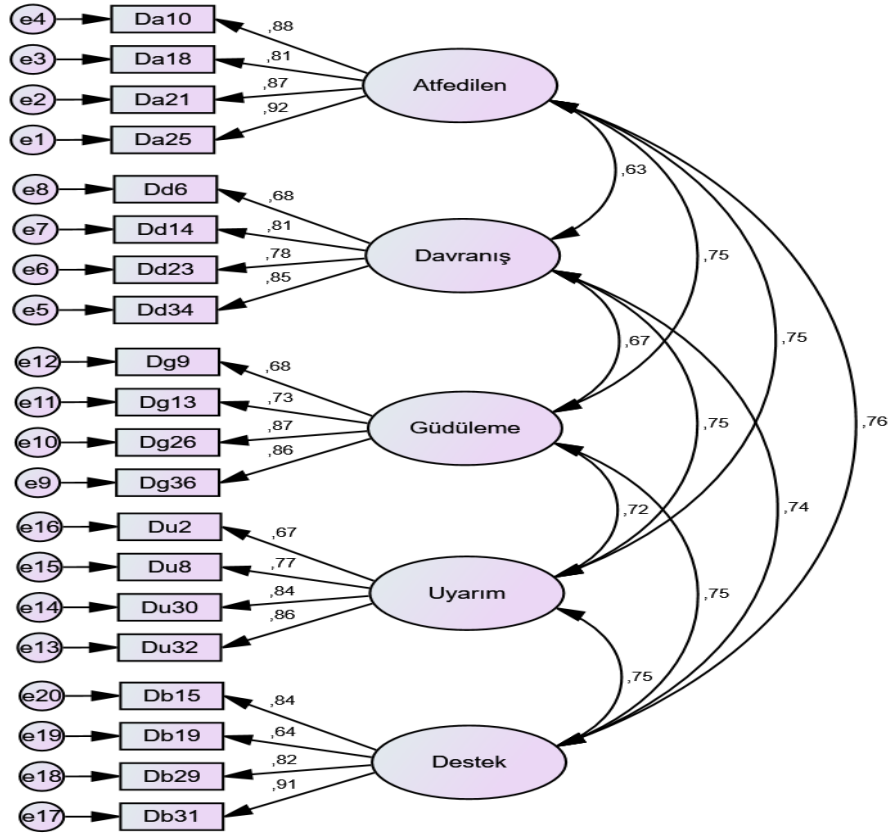
İndeks (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,90	0,85-0,80
AGFI	>0,90	0,85-0,80
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,08
RMR	<0,05	<0,08
SRMR	<0,05	<0,08

Kaynak: (Çapık, 2014:199; Byrne, 2010: 80; Şimşek, 2007:14; Hooper ve diğerleri, 2008:53-55; Meydan ve Şeşen, 2011:37; Forza ve Filippini, 1998:14; Doll vd., 2014).

Beş alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin 4 maddelik idealleştirilmiş etki atfedilen, 4 maddelik idealleştirilmiş etki davranış, 4 maddelik telkinle güdüleme, 4 maddelik entellektüel uyarım ve yine 4 maddelik bireysel destek boyutu birinci düzey faktör yapısı SPSS-24 ve AMOS 24 programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 401 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sebebi ile maximum likelihood hesaplama metodu kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda boyutları yeteri kadar açıklayamayan ifadeler çıkarılarak önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra uyum istatistikleri değerlendirilmiştir. Bu aşamada convergent validity (yapı geçerliliği) ve her bir boyutun ayrı yapılar olduğunu test etmek için discriminant validity (ayırım geçerliliği) test edilmiştir. Ölçüm modelinden geçerli sonuçlar elde edildikten sonra araştırma modeli (yapısal model) test edilmiştir.

1.9 Dönüşümcü Liderlik Ölçek Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi genel olarak geçerlilik analizlerinde ve ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılmasının yanında değişkenler arasında daha önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması, model ya da hipotezin test edilmesi amacı ile de kullanılmaktadır (Bayram, 2010: 42). Doğrulayıcı Faktör Analizi daha önce keşfedilmiş olan bir yapının araştırmanın yapıldığı örnekleme benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Byrne, 1998 akt. Meydan ve Şeşen, 2011: 21). Bu bağlamda Dönüşümcü Liderliğin açıkladığı tespit edilen boyutların ve boyutlar arası ilişkilerin analizi Doğrulayıcı Faktör Analizi ile araştırılmıştır.



CMIN=373,472;DF=160;p=,000;CMIN/DF=2,334;RMSEA=,058;GFI=,915;CFI=,964

Şekil 3.1. Dönüşümcü liderlik ait 1.düzye standardize edilmiş DFA modeli.

Dönüşümsel Liderliğin 5 faktörlü yapısı incelendiğinde, idealleştirilmiş etki atfedilen 4 madde, idealleştirilmiş etki davranış 4 madde, telkinle güdüleme 4 madde, entellektüel uyarım 4 madde ve bireysel destek 4 madde ölçekte yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri incelenmiştir. Bu sonuca göre: CMIN= 373,47; DF= 160; p= ,000; CMIN/DF= 2,334; RMSEA= ,058; GFI= ,915; CFI=,964 değerlerin belirlenen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 5 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği faktörleri altında yer alan tüm maddelere ait yol katsayılarının 0,64 ile 0,92 arasında değerler aldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

1.10 Dönüşümsel Liderlik Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Konuk, (2008:169) yapısal geçerliliği ölçmek için benzeşim geçerliliği ve ayırım geçerliliği olmak üzere iki temel yöntem mevcuttur. Yapı geçerliliği, dönüşümcü liderliğin doğrulayıcı faktör analizi ile her bir boyuta ait olan maddelerin, o boyutu ne düzeyde temsil ettiği, standardize edilmiş regresyon katsayıları ve uyum indeksleri ile incelenmiştir. Çıkan sonuçların tatmin edici olması ölçekteki ifadelerin, boyutları iyi derecede temsil ettiğini göstermektedir (Sütütemiz, 2005). Ayırım geçerliliği, yapıların birbirleri ile ayrı yapılar olup olmadıklarını açıklar. Bu doğrultuda Dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde kısıtlanmış ve serbest modeller kullanılarak ayırım geçerliliği test edilmiştir. Ayırım geçerliliğini test etmek amacıyla modeldeki boyutlararası korelasyonlar 1'e sabitlenerek "kısıtlandırılan model" ile, boyutlararası korelasyonların serbest bırakıldığı "kısıtlandırılmamış model" ile test edilmiştir (Bagozzi ve diğ., 1991 akt. Sütütemiz 2005: 157) .

Tablo 3.7. Dönüşümcü liderlik ölçek boyutlarının ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.

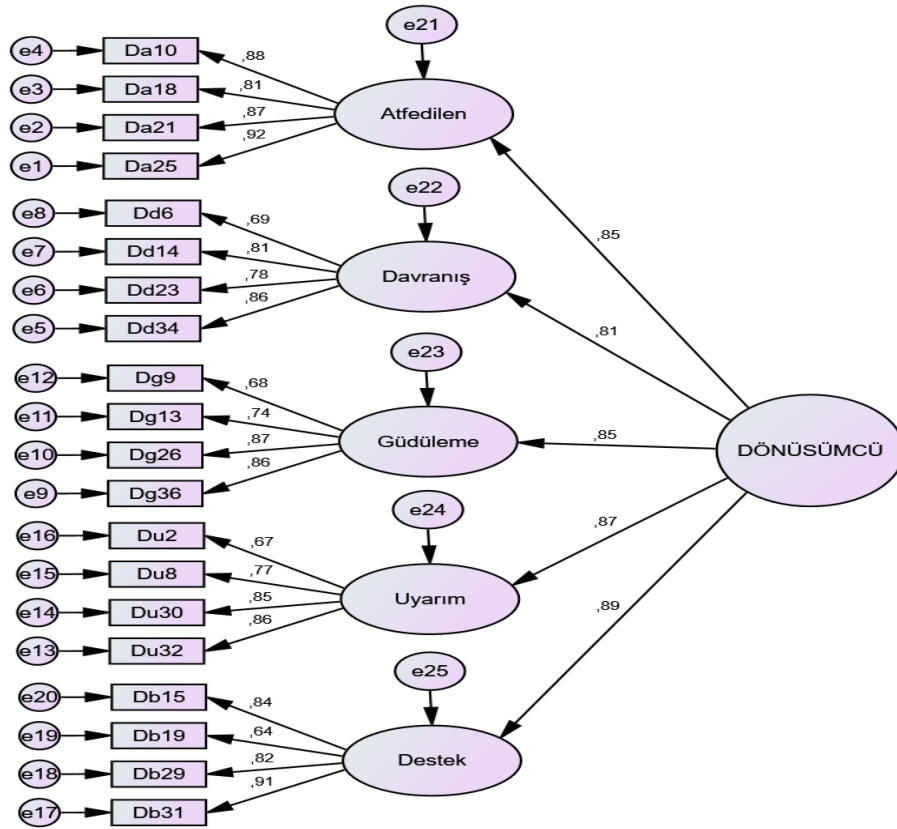
	χ^2	df
Kısıtlandırılmış model	424,4	170
Kısıtlandırılmamış model	373,5	160
$\Delta\chi^2$	50,9	
Δdf		10

Tablo 3.7'de kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış model için ki-kare ve serbestlik değerleri ile bu değerler arasındaki farklar yer almaktadır. Sonuçları değerlendirmek amacıyla ki-kare dağılım tablosuna baktığımızda 10 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değerinin 18,30 olduğu görülmektedir. $\Delta\chi^2$ değerinin χ^2 kritik değerinden büyük ($50,9 > 18,30$) olmasından dolayı ayırım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3.8. Dönüşümcü liderlik ölçek boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları.

	Cronbach Alpha	A.V.E	C.R
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	0,92	0,75	0,92
İdealleştirilmiş etki (davranış)	0,86	0,61	0,86
Telkinle güdüleme	0,87	0,62	0,87
Entelektüel uyarım	0,87	0,62	0,86
Bireysel destek	0,88	0,65	0,88

Yapısal geçerliliğin ölçülmesinde bir diğer kural benzeşim geçerliliğidir. Benzeşim geçerliliği, her bir maddenin bağlı olduğu yapı ile olan ilişkisini araştırır. Modelin benzeşim geçerliliği “composite reliability” (CR) bileşik güvenilirlik, çıkarılan ortalama varyans “average variance extracted” (AVE) aracılığı ile test edilmiştir. Benzeşim geçerliliğinde A.V.E değerinin 0,50 den büyük, C.R değerinin de A.V.E den büyük olması gerekmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 154). Tablo 3.8. de dönüşümcü liderlik ölçeğinin tüm alt boyutları için C.R değerlerinin A.V.E değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. A.V.E değerlerinin de 0,50 ve üzerinde olduğu için tüm boyutlarda benzeşim geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Diğer taraftan Dönüşümcü liderlik ölçeğinin her bir alt boyutu için güvenilirliklerinin belirlenmesinde Cronbach Alpha, C.R. ve A.V.E. değerlerine başvurulmuştur. Cronbach Alpha değerlerinin 0,70’ten büyük olması Hair vd., (1998: 612) beklenirken, C.R.’nin 0,70’den A.V.E.’nin ise 0,50’den büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo. 3.8 incelendiğinde alt boyutlara ait tüm değerlerin kritik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir.



CMIN=394,054;DF=166;p=,000;CMIN/DF=2,374;RMSEA=,059;GFI=,912;CFI=,961

Şekil 3.2. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait 2.düzy standardize edilmiş DFA modeli.

5 gizil ve 20 gösterge değişken ile test edilen birinci seviye doğrulayıcı yapıya ikinci seviye Dönüşümcü gizil değişkeni eklenerek ikinci seviye faktör modelinin test edilmesi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri CMIN= 394,054; DF= 166; p= ,000; CMIN/DF= 2,374; RMSEA= ,059; GFI= ,912; CFI=961 olarak bulunmuştur. Bu değerler verinin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Uyum iyiliği indeksine bakıldığında kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 5 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 5 boyutta yer alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En düşük yol katsayısının 0,64 ile bireysel destek boyutunda 19.madde; en yüksek yol katsayısının 0,92 ile idealleştirilmiş etki atfedilen boyutunda 25. Madde olduğu tespit edilmiştir.

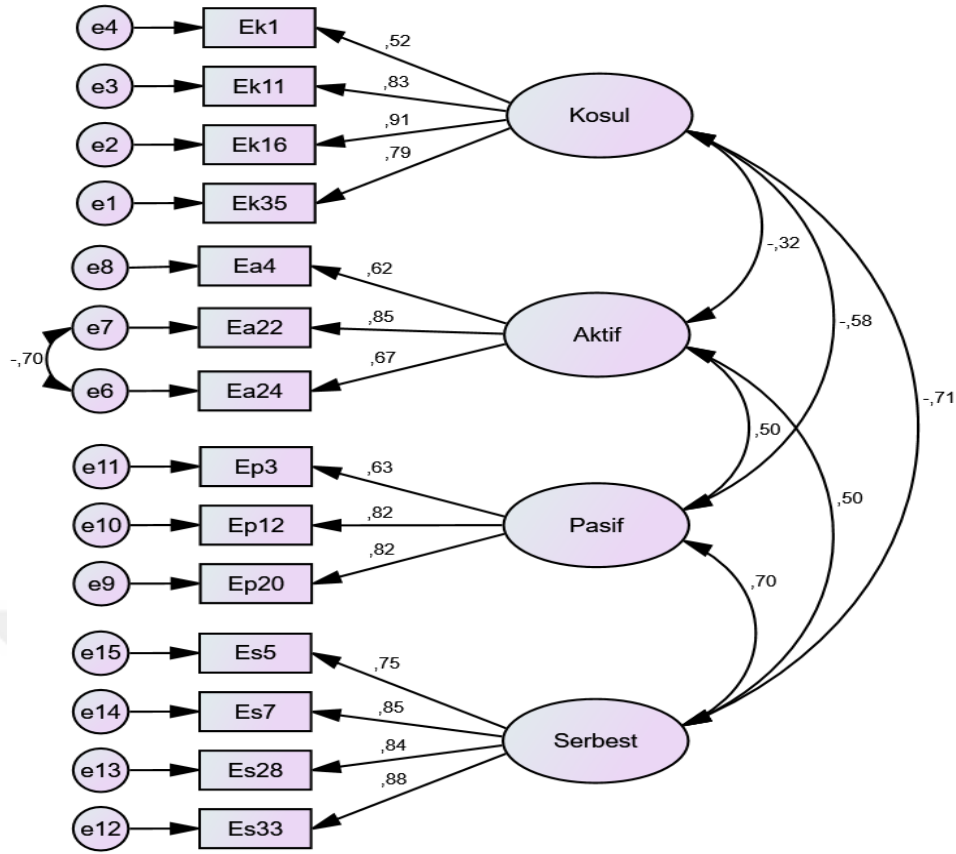
1.11 Etkileşimci Liderlik Ölçek Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dört alt boyut ve toplam 14 maddeden oluşan Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin (4 maddelik koşullu ödül; 3 maddelik istisnalarla yönetim aktif; 3 maddelik istisnalarla yönetim pasif; 4 maddelik serbest bırakıcı) birinci düzey faktör yapısı SPSS-24 ve AMOS 24 programı kullanılarak test edilmiştir.

Beşli likert ölçeğinde 401 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sebebi ile maximum likelihood hesaplama metodu kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda boyutları yeteri kadar açıklayamayan ifadeler çıkarılarak önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra uyum istatistikleri değerlendirilmiştir. Bu aşamada convergent validity (yapı geçerliliği) ve her bir boyutun ayrı yapılar olduğunu test etmek için discriminant validity (ayırım geçerliliği) test edilmiştir.

Ölçüm modelinden geçerli sonuçlar elde edildikten sonra araştırma modeli (yapısal model) test edilmiştir.



CMIN=195,412;DF=70;p=,000;CMIN/DF=2,792;RMSEA=,067;GFI=,930;CFI=,958

Şekil 3.3. Etkileşimci liderlik boyutlarına ait 1.düzy standardize edilmiş DFA modeli.

Etkileşimci liderliğin toplam 4 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda 4 maddelik koşullu ödül; 3 maddelik istisnalarla yönetim aktif; 3 maddelik istisnalarla yönetim pasif; 4 maddelik serbest bırakıcı faktörleri ölçekte yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş elde edilen uyum kriterlerinin istenen sınırlarda olmamasından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. İndeks incelemesi sonucunda istisnalarla yönetim aktif boyutunda yer alan 22 ile 24. Maddelerinin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme yapılmıştır. İstisnalarla yönetim aktif boyutunda 22. Madde ile 24. Maddelerin kovaryanslarında düzenleme yapıldığında CMIN= 195,412; DF= 70; p= ,000; CMIN/DF= 2,792; RMSEA= ,067; GFI= ,930; CFI=,958 olarak belirtilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 4 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Etkileşimci Liderlik boyutlarına ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 4 boyutta yer

alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, en düşük yol katsayısının 0,52 ile koşullu ödül boyutunda 1.madde; en yüksek yol katsayısının 0,91 ile yine koşullu ödül boyutunda 16.madde olduğu tespit edilmiştir.

1.12 Etkileşimci Liderlik Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ayırım geçerliliği, yapıların birbirleri ile ayrı yapılar olup olmadıklarını açıklamaktadır. Bu doğrultuda Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde kısıtlanmış ve serbest modeller kullanılarak ayırım geçerliliği test edilmiştir. Kısıtlandırılmış modelde ayırım geçerliliğini test etmek amacıyla modeldeki boyutlararası korelasyonlar 1'e sabitlenerek; kısıtlandırılmamış modelde ise boyutlararası korelasyonlar serbest bırakılarak ile test edilmiştir (Bagozzi ve diğ., 1991 akt. Sütütemiz 2005: 157) .

Tablo 3.9. Etkileşimci liderlik ölçek boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.

	χ^2	df
Kısıtlandırılmış model	1064,8	76
Kısıtlandırılmamış model	195,4	70
$\Delta\chi^2$	869,4	
Δdf		6

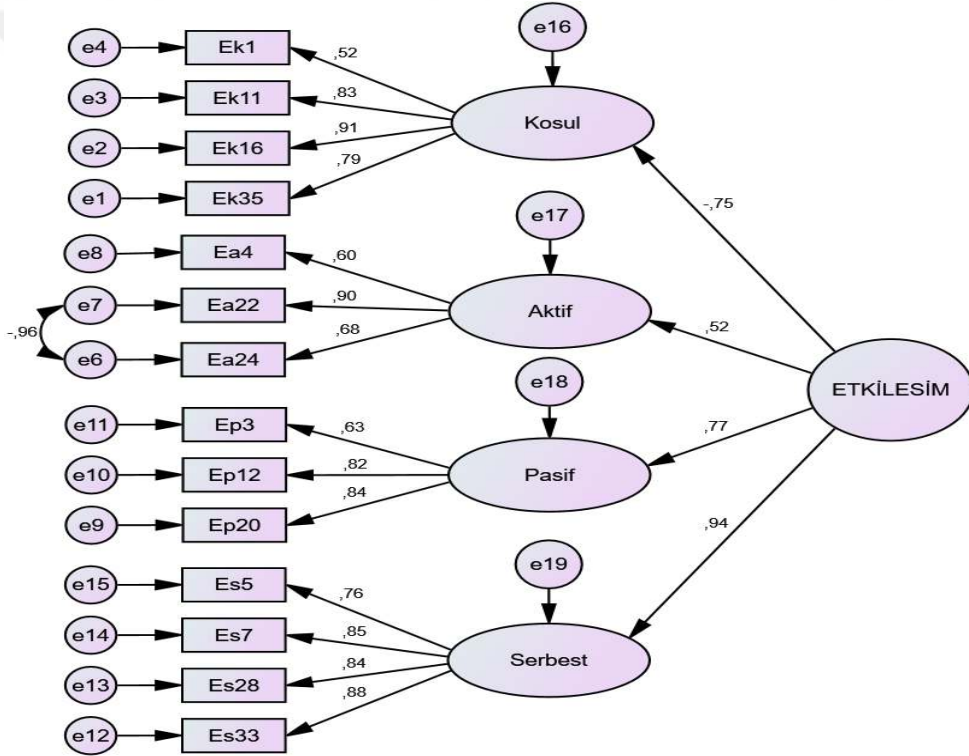
Tablo 3.9'da kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış model için ki-kare ve serbestlik değerleri ile bu değerler arasındaki farklar yer almaktadır. Sonuçları değerlendirmek amacıyla ki-kare dağılım tablosuna baktığımızda 6 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değerinin 12,59 olduğu görülmektedir. $\Delta\chi^2$ değerinin χ^2 kritik değerinden büyük ($869,4 > 12,59$) olmasından dolayı ayırım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3.10. Etkileşimci Liderlik Ölçek Boyutları Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

	Cronbach Alpha	A.V.E	C.R
Koşullu ödül	0,85	0,60	0,85
İstisnalarla yönetim (aktif)	0,68	0,51	0,65
İstisnalarla yönetim (pasif)	0,80	0,58	0,70
Serbest bırakıcı	0,90	0,68	0,89

Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin boyutlarına ait güvenilirliklerin tespit edilmesinde Cronbach Alpha, C.R. (composite reliability) ve A.V.E. (average variance extracted) değerlerine başvurulmuştur. Cronbach Alpha kritik değeri 0,70 ve üstü olması gerekirken (Hair vd.,1998: 612), C.R. değerinin 0,70'den,

A.V.E değerinin ise 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3.10'daki bulgular değerlendirildiğinde, istisnalarla yönetim aktif boyutu dışında tüm boyutların Cronbach Alpha ve C.R. değerlerinin kritik değer olan 0,70'den büyük olduğu görülmektedir. İstisnalarla yönetim aktif boyutunun Cronbach Alpha ve C.R. kritik değerlerinin 0,70'in altında olmasını, bu boyutun sadece üç gözlenen değişken ile ölçülmüş olmasına bağlayabiliriz. Bazı durumlarda bu değer 0,50 ile 0,60 arasında da kabul edilebileceği belirtilmektedir (Nunnally, 1978: 244 akt. Yılmaz, 2013: 92). A.V.E değerlerinin ise kritik değer olan 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bütün boyutlar için Cronbach Alpha ve C.R. güvenilirlik değerlerinin sağlandığı söylenebilir.



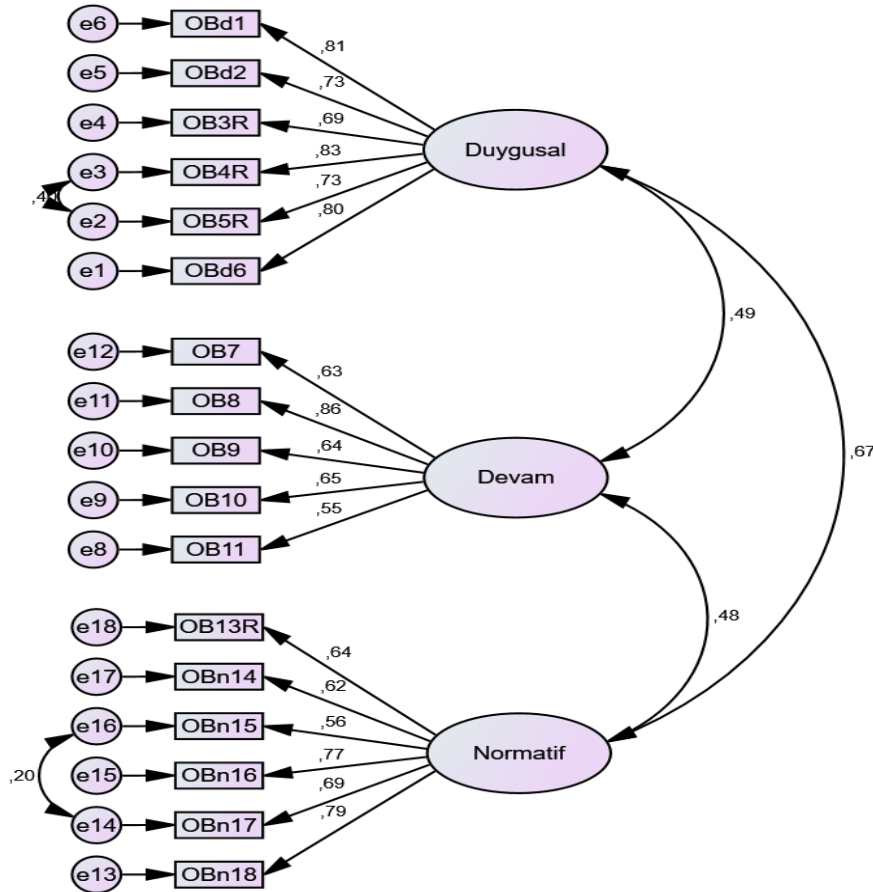
CMIN=207,734;DF=73;p=,000;CMIN/DF=2,846;RMSEA=,068;GFI=,925;CFI=,955

Şekil 3.4. Etkileşimci liderlik ölçeğine ait 2.düzey standardize edilmiş DFA modeli.

4 gizil ve 14 gösterge değişken ile test edilen birinci seviye doğrulayıcı yapıya ikinci seviye etkileşimci gizil değişkeni eklenerek ikinci seviye faktör modelinin test edilmesi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş uyum değerlerin istenen sınırlarda olmamasından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. İndeks incelemesi sonucunda istisnalarla yönetim aktif boyutunda yer alan 22 ile 24. maddelerinin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme

yapılmıştır. İstisnalarla yönetim aktif boyutunda 22. madde ile 24. maddelerin kovaryanslarında düzenleme yapıldığında $CMIN= 207,734$; $DF= 73$; $p= ,000$; $CMIN/DF= 2,846$; $RMSEA= ,068$; $GFI= ,925$; $CFI=,955$ olarak belirtilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin ikinci düzey DFA uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 4 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Şekil 3.4' de etkileşimci liderlik boyutlarına ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 4 boyutta yer alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, en düşük yol katsayısının 0,52 ile koşullu ödül boyutunda 1. madde; en yüksek yol katsayısının 0,91 ile yine koşullu ödül boyutunda 16.madde olduğu tespit edilmiştir.

1.13 Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutları İçin Birinci Dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi



$CMIN=386,480$; $DF=114$; $p=,000$; $CMIN/DF=3,390$; $RMSEA=,077$; $GFI=,895$; $CFI=,917$

Şekil 3.5. Örgütsel bağlılık boyutlarına ait 1.düzye standardize edilmiş DFA modeli.

Örgütsel bağlılığın toplam 3 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen yapıda 6 maddelik Duygusal bağlılık; 5 maddelik Devam Bağlılığı ve 6 maddelik Normatif bağlılık faktörleri ölçekte yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş elde edilen uyum kriterlerinin istenen sınırlarda olmamasından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. İndeks incelemesi sonucunda duygusal bağlılık boyutunda yer alan 4 ile 5. maddelerin ve normatif bağlılık boyutunda yer alan 15 ile 17. maddelerin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme yapılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunda yer alan 4 ile 5. maddelerin ve normatif bağlılık boyutunda yer alan 15 ile 17. maddelerin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme yapıldığında CMIN= 386,480; DF= 114; p= ,000; CMIN/DF= 3,390; RMSEA= ,077; GFI= ,895; CFI=,917 olarak belirtilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 3 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Şekil 3. 5'de Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarına ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 3 boyutta yer alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, en düşük yol katsayısının 0,55 ile devam bağlılığı boyutunda 11.madde; en yüksek yol katsayısının ise 0,86 ile yine devam bağlılığı boyutunda 8. madde olduğu tespit edilmiştir.

1.14 Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizinde kısıtlanmış ve serbest modeller kullanılarak ayırım geçerliliği test edilmiştir. Kısıtlandırılmış modelde ayırım geçerliliğini test etmek amacıyla modeldeki boyutlararası korelasyonlar 1'e sabitlenerek; kısıtlandırılmamış modelde ise boyutlararası korelasyonlar serbest bırakılarak ile test edilmiştir (Bagozzi ve diğ., 1991 akt. Sütütemiz, 2005: 157).

Tablo 3.11. Örgütsel bağlılık ölçek boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.

	χ^2	df
Kısıtlandırılmış model	535,5	117
Kısıtlandırılmamış model	386,5	114
$\Delta\chi^2$	149	
Δdf		3

Tablo 3.11’de kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış model için ki-kare ve serbestlik değerleri ile bu değerler arasındaki farklar yer almaktadır. Sonuçları değerlendirmek amacıyla ki-kare dağılım tablosuna baktığımızda 3 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değerinin 7,81 olduğu görülmektedir. $\Delta\chi^2$ değerinin χ^2 kritik değerinden büyük ($149 > 7,81$) olmasından dolayı ayırım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutları Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

	Cronbach Alpha	A.V.E	C.R
Duygusal bağlılık	0,90	0,58	0,89
Devam bağlılığı	0,80	0,45	0,80
Normatif bağlılık	0,84	0,46	0,83

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutlarına ait güvenilirliklerin tespit edilmesinde Cronbach Alpha, C.R. (composite reliability) ve A.V.E. (average variance extracted) değerlerine başvurulmuştur.

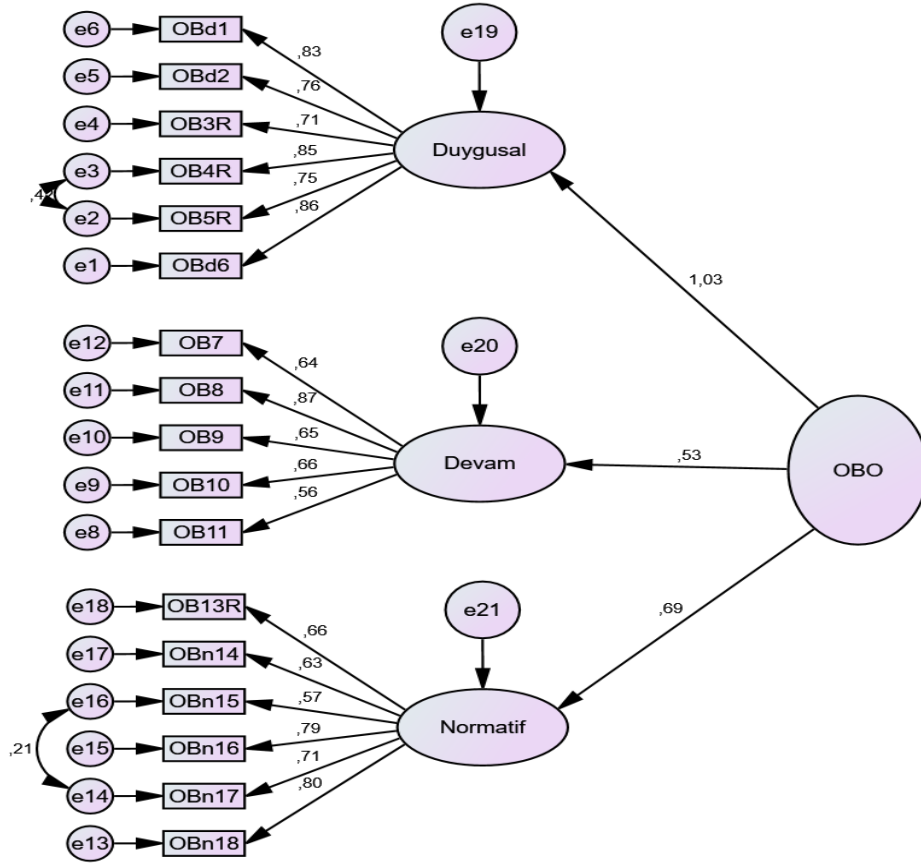
Cronbach Alpha kritik değeri 0,70 ve üstü olması gerekirken (Hair vd.,1998: 612), C.R. değerinin 0,70’ten, A.V.E değerinin ise 0,50’den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3.12’deki bulgular değerlendirildiğinde tüm boyutların Cronbach Alpha ve C.R. değerlerinin kritik değer olan 0,70’ten büyük olduğu görülmektedir.

A.V.E değerlerinin ise duygusal bağlılık dışında kritik değer olan 0,50’nin altında olduğu görülmektedir.

Diğer güvenilirlik kritik değerleri sağlanması durumunda, A.V.E.’nin 0,50’nin biraz altındaki değerlerin kabul edilebileceği söylenebilir (Fornell ve Larcker, 1981 akt. a.g.e., 2013: 93).

Sonuç olarak tüm boyutlar için güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir.

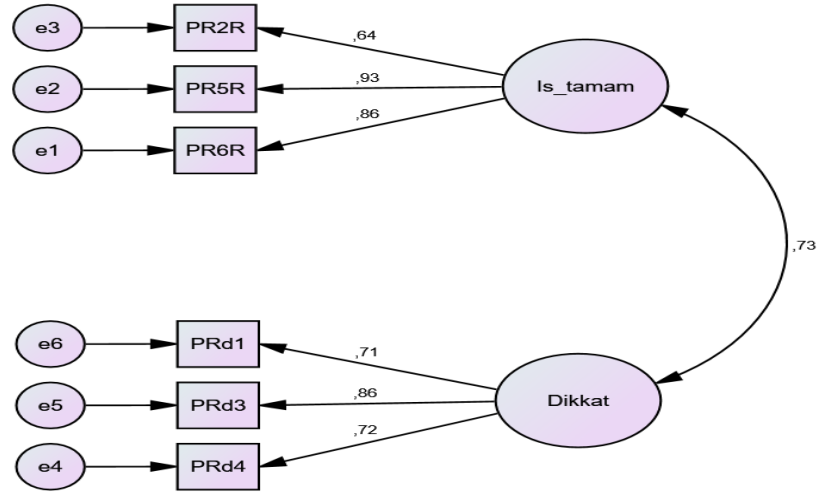


CMIN=414,390;DF=115;p=,000;CMIN/DF=3,603;RMSEA=,081;GFI=,887;CFI=,909

Şekil 3.6. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait 2. düzey standardize edilmiş DFA modeli.

3 gizil ve 17 gösterge değişken ile test edilen birinci seviye doğrulayıcı yapıya ikinci seviye örgütsel bağlılık gizil değişkeni eklenerek ikinci seviye faktör modelinin test edilmesi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş, uyum değerlerin istenen sınırlarda olmamasından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. İndeks incelemesi sonucunda duygusal bağlılık boyutunda yer alan 4 ile 5. maddelerin ve normatif bağlılık boyutunda yer alan 15 ile 17. maddelerin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme yapılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunda yer alan 4 ile 5. maddelerin ve normatif bağlılık boyutunda yer alan 15 ile 17. maddelerin hata terimleri kovaryanslarında düzenleme yapıldığında CMIN= 414,390; DF= 115; p= ,000; CMIN/DF= 3,603; RMSEA= ,081; GFI= ,887; CFI=,909 olarak belirtilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 3 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Şekil 3. 6'da Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarına ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde

3 boyutta yer alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, en düşük yol katsayısının 0,56 ile devam bağlılığı boyutunda 10.madde; en yüksek yol katsayısının ise 0,87 ile yine devam bağlılığı boyutunda 8. madde olduğu tespit edilmiştir.



CMIN=17,372;DF=8;p=,026;CMIN/DF=2,171;RMSEA=,054;GFI=,985;CFI=,992

Şekil 3.7. Presentizm ölçek boyutlarına ait 1.düzye standardize edilmiş DFA modeli.

Presentizm Ölçeği 2 faktörlü yapısı incelendiğinde, işi tamamlama 3 madde ve dikkat dağınıklığından kaçınma 3 madde şeklinde olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri incelenmiştir. Bu sonuca göre: CMIN= 17,372; DF= 8; p= ,026; CMIN/DF= 2,171; RMSEA= ,054; GFI= ,985; CFI=,992 değerlerin belirlenen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksine bakıldığında, kurulan modelin örneklemden elde edilen veri ile uyumlu olduğu, başka bir ifade ile presentizm ölçeği'nin uyum iyiliklerinin tatmin edici düzeyde olduğu ve 2 faktörlük yapının doğrulandığı söylenebilir. Presentizm Ölçeği boyutlarına ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 2 boyutta yer alan bütün maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, en düşük yol katsayısının 0,64 ile işi tamamlama boyutunda 2.madde; en yüksek yol katsayısının ise 0,93 ile yine işi tamamlama boyutunda 5. madde olduğu tespit edilmiştir.

1.15 Presentizm Ölçek Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ayırım geçerliliği, yapıların birbirleri ile ayrı yapılar olup olmadıklarını açıklamaktadır. Bu doğrultuda Presentizm ölçeğinin doğrulayıcı faktör

analizinde kısıtlanmış ve serbest modeller kullanılarak ayırım geçerliliği test edilmiştir. Kısıtlandırılmış modelde ayırım geçerliliğini test etmek amacıyla modeldeki boyutlararası korelasyonlar 1'e sabitlenerek; kısıtlandırılmamış modelde ise boyutlararası korelasyonlar serbest bırakılarak ile test edilmiştir (Bagozzi ve diğ., 1991 akt. Sütütemiz, 2005: 157).

Tablo 3.13. Presenteizm ölçek boyutları ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.

	X₂	df
Kısıtlandırılmış model	30,7	9
Kısıtlandırılmamış model	17,4	8
$\Delta\chi^2$	13,3	
Δdf		1

Tablo 3.13'de kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış model için ki-kare ve serbestlik değerleri ile bu değerler arasındaki farklar yer almaktadır. Sonuçları değerlendirmek amacıyla ki-kare dağılım tablosuna baktığımızda 1 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değerinin 3,84 olduğu görülmektedir. $\Delta\chi^2$ değerinin χ^2 kritik değerinden büyük ($13,3 > 3,84$) olmasından dolayı ayırım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3.14. Prsenteizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

	Cronbach Alpha	A.V.E	C.R
İş tamamlama	0,85	0,67	0,75
Dikkat dağınıklığından kaçınma	0,80	0,58	0,70

Presenteizm Ölçeğinin boyutlarına ait güvenilirliklerin tespit edilmesinde Cronbach Alpha, C.R. (composite reliability) ve A.V.E. (average variance extracted) değerlerine başvurulmuştur. Cronbach Alpha kritik değeri 0,70 ve üstü olması gerekirken (Hair vd.,1998: 612), C.R. değerinin 0,70'den, A.V.E değerinin ise 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3.14'teki bulgular değerlendirildiğinde tüm boyutların Cronbach Alpha ve C.R. değerlerinin kritik değer olan 0,70'den büyük olduğu görülmektedir. A.V.E değerlerinin ise kritik değer olan 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bütün boyutlar için Cronbach Alpha, A.V.E.ve C.R. güvenilirlik değerlerinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3.15. DLÖ, ELÖ, ÖBÖ, PÖ'nün puanlarının dağılımı ve çarpıklık basıklık değerleri.

Ölçek Alt Boyutları		n	En düşük.	En fazla	Ort.	Ss.	Çar.	Bas.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	401	1.00	5.00	3.33	1,12	-,369	-,699
	İdealleştirilmiş etki (davranış)	401	1.00	5.00	3.61	,940	-,590	-,109
	Telkinle güdüleme	401	1.00	5.00	3.59	,990	-,583	-,286
	Entelektüel uyarım	401	1.00	5.00	3.39	,987	-,436	-,303
	Bireysel destek	401	1.00	5.00	3.32	1,03	-,342	-,626
	TOPLAM	401	1.00	5.00	3.32	,807	-,362	-,305
Etkileşimci Liderlik Ölçeği (ELÖ)	Koşullu ödül	401	1.00	5.00	3.45	,893	-,452	-,183
	İstisnalarla yönetim (aktif)	401	1.00	5.00	2.76	,905	,000	-,931
	İstisnalarla yönetim (pasif)	401	1.00	5.00	2.44	,898	,405	-,635
	Serbest bırakıcı	401	1.00	5.00	2.05	,966	,770	-,137
	TOPLAM	401	1.00	5.00	2.43	,713	,621	-,309
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	Duygusal Bağlılık	401	1.00	5.00	3.51	,896	-,499	-,161
	Devam Bağlılığı	401	1.00	5.00	3.42	,759	-,468	,017
	Normatif Bağlılık	401	1.00	5.00	3.23	,795	-,378	-,305
	TOPLAM	401	1.00	5.00	3.38	,653	-,446	-,099
Presenteizm Ölçeği (PÖ)	İşi tamamlama	401	1.00	5.00	2.90	1,05	,081	-,907
	Dikkat dağınıklığından kaçınma	401	1.00	5.00	3.32	1,04	-,418	-,618
	TOPLAM	401	1.00	5.00	3.11	,938	-,173	-,606

Araştırma kapsamında verilere uygulanacak analizleri belirlemek amacıyla normal dağılım testi uygulanmıştır. Normal dağılımı belirlemek için yaygın olarak ölçüt alınan parametreler, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Tablodan görüleceği üzere DLÖ'nün genel toplamda çarpıklık katsayısı -,362, basıklık ise -,345 olarak belirlenirken, ELÖ'nün çarpıklık katsayısı, 621, basıklık -,309; ÖBÖ'nün çarpıklık katsayısı -,446 basıklık katsayısı -,099; PÖ'nün çarpıklık katsayısı -,173, basıklık katsayısı -,606 olarak tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ölçek ortalamalarına bakıldığında ise DLÖ ortalaması $X = 3,32$; ELÖ ortalaması $X = 2,43$; ÖBÖ ortalaması $X = 3,38$; PÖ ortalaması $X = 3,11$ şeklindedir. En yüksek ortalamaya ÖBÖ sahipken en düşük ortalamaya ELÖ'nün sahip olduğu görülmektedir.

1.16 Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.16. Demografik özelliklere göre dağılımlar.

	N= 401	Yüzde (%)
Yaş		
20- 30 yaş	115	28,7
31 -60 yaş	286	71,3
Cinsiyet		
Erkek	281	70,1
Kadın	120	29,9
Medeni Durum		
Evli	259	64,6
Bekâr	142	35,4
Eğitim Durumu		
Lise	45	11,2
Üniversite	306	76,3
Lisansüstü	50	12,5
Çocuk Durumu		
Çocuksuz	182	45,4
Çocuklu	219	54,6
Kadro Ünvanı		
Antrenör	191	47,6
Sportif eğitim uzm.	124	30,9
Memur	86	21,4
Yaşanılan Yer		
İlçe	112	27,9
İl	174	43,4
Büyükşehir	115	28,7
Gelir düzeyi		
Düşük	72	18,0
Orta	234	58,4
İyi	95	23,7
Kurumda Çalışma Yılı		
1-5 yıl	192	47,9
6-10 yıl	163	40,6
11 yıl ve üstü	46	11,5
Toplam Çalışma Yılı		
1-5 yıl	140	34,9
6-10 yıl	132	32,9
11-15 yıl	62	15,5
16 yıl ve üstü	67	16,7

Tablo 3.16 incelendiğinde katılımcıların %28, 7’si “20-30 yaş” arası, %71,3’ü “31 yaş ve üstü” olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde % 70,1’i “erkek”, %29,9’u “kadın” olduğu, katılımcıların ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Medeni durum incelendiğinde, çalışanların % 64,6’ sı “evli”, % 35,4’ü “bekârdır”. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde, % 11,2’si “lise”, % 76,3’ü “üniversite”, % 12,5’i “lisansüstü eğitim” düzeyindedir ve ayrıca katılımcıların ağırlıklı olarak üniversite eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 45,4’ü “çocuksuz”, % 54,6’sı “çocuklu”, kadro ünvanlarına

göre dağılıma bakıldığında, % 47,6'sı “antrenör”, % 30,9'u “sportif eğitim uzmanı”, % 21,4'ü “memur” şeklindedir. Katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında, % 18,0'ının “düşük” düzeyde, % 58,4'ünün “orta” düzeyde, %23,7'sinin “iyi” düzeyde olduğu, yaşanılan yere bakıldığında ise % 27,9'unun “ilçe” de, % 43,4'ünün “il” de % 28,7'sinin “büyükşehir” de yaşadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma yılı incelendiğinde % 47,9'u “1-5 yıl”, % 40,6'sı “6-10 yıl”, % 11,5'i “11- yıl ve üstü” şeklindedir. Katılımcıların meslekte toplam çalışma yılına bakıldığında, %34,9'unun “1-5 yıl”, % 32,9'unun “1-6 yıl”, %15,5'inin “11-15 yıl”, % 16,7'sinin “16 yıl ve üstü” olduğu görülmektedir.

1.17 Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Bulgular

Tablo 3.17. DLÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İdealleştirilmiş Etki (atf.)	20-30 yaş	115	3.53	1.12	1-399	5.26	,022*
	31- 60 yaş	286	3.25	1.12			
İdealleştirilmiş Etki (dav.)	20-30 yaş	115	3.79	0.92	1-399	5.63	,018*
	31-60 yaş	286	3.54	0.93			
Telkinle Güdüleme	20-30 yaş	115	3.77	0.98	1-399	5.39	,021*
	31-60 yaş	286	3.51	0.98			
Entellektüel Uyarım	20-30 yaş	115	3.54	1.00	1-399	3.66	,056
	31-60 yaş	286	3.33	0.97			
Bireysel Destek	20-30 yaş	115	3.52	1.03	1-399	6.22	,013*
	31-60 yaş	286	3.24	1.01			

Tablo 3.17 incelendiğinde, “yaş” değişkeninin DLÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı [$\lambda = 0.98$, $F_{(5-395)} = 1.382$; $p > 0.05$] belirlenmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” [$F_{(1-399)} = 5.26$; $p < 0.05$] “İdealleştirilmiş Etki (davranış)”, [$F_{(1-399)} = 5.63$; $p < 0.05$]; “Telkinle Güdüleme” [$F_{(1-399)} = 5.39$; $p < 0.05$]; “Bireysel Destek” [$F_{(1-399)} = 6.22$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. “Entellektüel uyarım” [$F_{(1-399)} = 3.66$; $p > 0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş seviyelerine göre 20-30 yaş grubunun “İdealleştirilmiş Etki (dav.)” puan ortalamalarının en yüksek ($X = 3.79$); 31-60 yaş grubunun “Bireysel destek” puan ortalamalarının en düşük ($X = 3.24$) ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.18. DLÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Medeni durum	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İdealleştirilmiş Etki (atf.)	Evli	259	3.24	1.13	1-399	4.16	,042*
	Bekar	142	3.48	1.10			
İdealleştirilmiş Etki (dav.)	Evli	259	3.54	0.95	1-399	4.64	,032*
	Bekar	142	3.75	0.90			
Telkinle Güdüleme	Evli	259	3.51	1.01	1-399	4.64	,032*
	Bekar	142	3.73	0.93			
Entellektüel Uyarım	Evli	259	3.31	0.99	1-399	4.86	,028*
	Bekar	142	3.54	0.96			
Bireysel Destek	Evli	259	3.25	1.02	1-399	3.34	,068
	Bekar	142	3.45	1.03			

Tablo 3.18 incelendiğinde, “medeni durum” değişkeninin DLÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı [Pillai's Trace (V)= 0.14, $F_{(5-395)}=1.085$; $p>0.05$] belirlenmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” [$F_{(1-399)}=4.16$; $p<0.05$]; “İdealleştirilmiş Etki (davranış)”, [$F_{(1-399)}=4.64$; $p<0.05$]; “Telkinle Güdüleme” [$F_{(1-399)}=4.64$; $p<0.05$]; “Bireysel Destek” [$F_{(1-399)}=3.34$; $p<0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. “Bireysel destek” [$F_{(1-399)}=3.34$; $p>0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumuna göre “bekâr” grubun “İdealleştirilmiş Etki (davranış)” puan ortalamalarının en yüksek ($X=3.75$), “Evli” grubun ise “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” ($X=3.24$) en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.19. DLÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İdealleştirilmiş Etki (atf.)	Erkek	281	3.26	1.13	1-399	3.73	,054
	Kadın	120	3.49	1.08			
İdealleştirilmiş Etki (dav.)	Erkek	281	3.57	0.93	1-399	2.29	,131
	Kadın	120	3.72	0.95			
Telkinle Güdüleme	Erkek	281	3.54	1.00	1-399	1.90	,168
	Kadın	120	3.69	0.94			
Entellektüel Uyarım	Erkek	281	3.34	0.97	1-399	2.60	,107
	Kadın	120	3.51	1.00			
Bireysel Destek	Erkek	281	3.28	0.99	1-399	1.69	,194
	Kadın	120	3.42	1.11			

Tablo 3.19. incelendiğinde, “cinsiyet” değişkeninin DLÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı [Pillai's Trace (V)= 0.13, $F_{(5-395)}=1.007$; $p>0.05$] belirlenmiş, boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.20. DLÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Kadro Ünvanı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İdealleştirilmiş Etki (atf.)	Antrenör	191	3.32	1.12	2-398	,460	,632
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.40	1.11			
	Memur	86	3.24	1.16			
İdealleştirilmiş Etki (dav.)	Antrenör	191	3,58	0.93	2-398	,407	,666
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.67	0.94			
	Memur	86	3.60	0.95			
Telkinle Güdöleme	Antrenör	191	3.57	0.97	2-398	,191	,826
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.63	0.98			
	Memur	86	3.57	1.02			
Entellektöel Uyarım	Antrenör	191	3.40	0.95	2-398	,351	,705
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.43	0.99			
	Memur	86	3.31	1.05			
Bireysel Destek	Antrenör	191	3.29	1.00	2-398	,284	,753
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.38	1.03			
	Memur	86	2.31	1.08			

Tablo 3.20. incelendiğinde, “kadro ünvanı” değişkeninin DLÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı [Pillai's Trace (V)= 0.15, $F_{(10-790)} = .601$; $p>0.05$] belirlenmiş, boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.21. DLÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Meslekte çalışma yılı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İdealleştirilmiş Etki (atf.)	1-5 yıl	140	3.53	1.12	3-397	2.98	,031*
	6-10 yıl	132	3.13	1.16			
	11-15 yıl	62	3.38	1.06			
	16 yıl ve üstü	67	3.25	1.05			
İdealleştirilmiş Etki (dav.)	1-5 yıl	140	3.75	0.94	3-397	3.90	,009*
	6-10 yıl	132	3.40	0.94			
	11-15 yıl	62	3.78	0.56			
	16 yıl ve üstü	67	3.59	0.94			
Telkinle Güdöleme	1-5 yıl	140	3.77	1.00	3-397	3.46	,016*
	6-10 yıl	132	3.40	0.97			
	11-15 yıl	62	3.67	0.90			
	16 yıl ve üstü	67	3.52	1.02			
Entellektöel Uyarım	1-5 yıl	140	3.53	1.05	3-397	2.43	,064
	6-10 yıl	132	3.22	0.98			
	11-15 yıl	62	3.49	0.83			
	16 yıl ve üstü	67	3.36	0.96			
Bireysel Destek	1-5 yıl	140	3.49	1.05	3-397	2.26	,080
	6-10 yıl	132	3.17	1.02			
	11-15 yıl	62	3.34	0.99			
	16 yıl ve üstü	67	3.24	0.99			

Tablo 3.21 incelendiğinde, “Meslekte çalışma yılı” değişkeninin DLÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı [Wilks' Lambda (λ) = 0.94, $F_{(15-1085)} = 1.403$; $p>0.05$] belirlenmiştir. Alt boyutlar düzeyinde “idealleştirilmiş etki

(atfedilen) [$F_{(3-397)} = 2.98$; $p < 0.05$], “idealleştirilmiş etki (davranış)” [$F_{(3-397)} = 3.90$; $p < 0.05$], “telkinle güdüleme” [$F_{(3-397)} = 3.46$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan Levene Testi sonucu gruplararası varyansların eşit olduğu belirlenmiştir ($p > 0.05$). Farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış, farklılığın “idealleştirilmiş etki (atfedilen)”, idealleştirilmiş etki (davranış) ve “telkinle güdüleme” boyutlarında “1-5 yıl” ile “6-10 yıl” grubu arasında olduğu, ortalama değerler incelendiğinde oluşan farklılığın “1-5 yıl” grubu lehine olduğu tespit edilmiştir.

1.18 Etkileşimci Liderliğe İlişkin Bulgular

Tablo 3.22. ELÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Koşullu ödül	20-30 yaş	115	3.58	0.82	1-399	3.89	,049*
	31- 60 yaş	286	3.39	0.91			
İstisnalarla yönetim (aktif)	20-30 yaş	115	2.58	0.92	1-399	6.02	,015*
	31-60 yaş	286	2.83	0.88			
İstisnalarla yönetim(pasif)	20-30 yaş	115	2.35	0.87	1-399	1.74	,188
	31-60 yaş	286	2.48	0.90			
Serbest bırakıcı	20-30 yaş	115	1.82	0.91	1-399	9.79	,002*
	31-60 yaş	286	2.15	0.97			

Tablo 3.22. incelendiğinde, “yaş” değişkeninin ELÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.96, $F_{(4-396)} = 3.14$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “koşullu ödül” [$F_{(1-399)} = 3.89$; $p < 0.05$], “istisnalarla yönetim aktif” [$F_{(1-399)} = 6.02$; $p < 0.05$], ve “serbest bırakıcı” [$F_{(1-399)} = 9.79$; $p < 0.05$], boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş seviyelerine göre 20-30 yaş grubunun “koşullu ödül” puan ortalamalarının en yüksek ($X = 3.58$); 20-30 yaş grubunun “serbest bırakıcı” puan ortalamalarının en düşük ($X = 1.82$) ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.23. ELÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Medeni durum	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Koşullu ödül	Evli	259	3.39	0.92	1-399	3.40	,066
	Bekar	142	3.56	0.82			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Evli	259	2.85	0.90	1-399	7.51	,006*
	Bekar	142	2.59	0.87			
İstisnalarla yönetim(pasif)	Evli	259	2.52	0.91	1-399	5.20	,023*
	Bekar	142	2.31	0.85			
Serbest bırakıcı	Evli	259	2.19	1.01	1-399	15.13	,000*
	Bekar	142	1.80	0.80			

Tablo 3.23. incelendiğinde, “medeni durum” değişkeninin ELÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Pillai's Trace (V)= .042, $F_{(4-396)} = 4.291$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “istisnalarla yönetim aktif” [$F_{(1-399)} = 7.51$; $p < 0.05$]; “istisnalarla yönetim pasif” [$F_{(1-399)} = 5.20$; $p < 0.05$] ve “serbest bırakıcı” [$F_{(1-399)} = 15.13$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumuna göre en yüksek puan ortalamasına “koşullu ödül” boyutunda “bekâr” grubun ($X = 3.56$); en düşük puana ise “serbest bırakıcı” boyutunda “bekâr” grubun ($X = 1.80$) sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.24. ELÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Koşullu ödül	Erkek	281	3.39	0.89	1-399	3.10	,079
	Kadın	120	3.57	0.88			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Erkek	281	2.86	0.89	1-399	11.80	,001*
	Kadın	120	2.52	0.88			
İstisnalarla yönetim(pasif)	Erkek	281	2.49	0.87	1-399	2.11	,146
	Kadın	120	2.35	0.94			
Serbest bırakıcı	Erkek	281	2.12	0.68	1-399	4.57	,033*
	Kadın	120	1.90	0.75			

Tablo 4.24. incelendiğinde, “cinsiyet” değişkeninin ELÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Pillai's Trace (V)= .033, $F_{(4-396)} = 3.360$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “istisnalarla yönetim aktif” [$F_{(1-399)} = 11.80$; $p < 0.05$]; “serbest bırakıcı” [$F_{(1-399)} = 4.57$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre en yüksek puan ortalaması “koşullu ödül” boyutunda kadın grubunda ($X = 3.57$), en düşük puan ortalaması “serbest bırakıcı” boyutunda ($X = 1.90$) ile yine “kadın” grubuna ait olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.25. ELÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Kadro ünvanı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Koşullu ödül	Antrenör	191	3.49	0.90	2-398	0.59	,055
	Sportif.eğt.uzm.	124	3.43	0.87			
	Memur	86	3.37	0.89			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Antrenör	191	2.87	0.81	2-398	3.26	,039*
	Sportif.eğt.uzm.	124	2.68	0.97			
	Memur	86	2.61	0.96			
İstisnalarla yönetim(pasif)	Antrenör	191	2.49	0.86	2-398	0.51	,059
	Sportif.eğt.uzm.	124	2.40	0.94			
	Memur	86	2.41	0.91			
Serbest bırakıcı	Antrenör	191	2.11	0.93	2-398	0.74	,476
	Sportif.eğt.uzm.	124	2.00	0.95			
	Memur	86	2.05	1.06			

Tablo 3.25 incelendiğinde, “kadro ünvanı” değişkeninin ELÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.97, $F_{(8-790)} = 1.418$; $p > 0.05$]. Ancak alt boyutlar düzeyinde “İstisnalarla yönetim (aktif)” [$F_{(2-398)} = 3.26$; $p < 0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi ile farklılığın “antrenör” ile “memur” grubu arasında, farklılığın ise antrenör grubu lehine olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.26. ELÖ puanlarının meslekte çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Meslekte çalışma yılı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Koşullu ödül	1-5 yıl	140	3.58	0.84	3-397	2.27	,079
	6-10 yıl	132	3.32	0.95			
	11-15 yıl	62	3.50	0.81			
	16 yıl ve üstü	67	3.36	0.90			
İstisnalarla yönetim (aktif)	1-5 yıl	140	2.69	0.90	3-397	2.31	,076
	6-10 yıl	132	2.92	0.91			
	11-15 yıl	62	2.68	0.91			
	16 yıl ve üstü	67	2.64	0.84			
İstisnalarla yönetim(pasif)	1-5 yıl	140	2.38	0.89	3-397	1.74	,158
	6-10 yıl	132	2.59	0.94			
	11-15 yıl	62	2.42	0.89			
	16 yıl ve üstü	67	2.33	0.85			
Serbest bırakıcı	1-5 yıl	140	1.91	0.95	3-397	2.78	,041*
	6-10 yıl	132	2.24	1.01			
	11-15 yıl	62	2.07	0.87			
	16 yıl ve üstü	67	1.98	0.95			

Tablo 3.26 incelendiğinde, “kadro ünvanı” değişkeninin ELÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.96, $F_{(12-1042)} = 1.357$; $p > 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “serbest bırakıcı” [$F_{(3-397)} = 2.78$; $p < 0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe test ile farklılığın “1-5 yıl” ile “6-10 yıl” grubu arasında ve “6-10 yıl” grubu lehine olduğu belirlenmiştir.

1.19 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Tablo 3.27. ÖBÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş	115	3.65	0.89	1-399	3.65	,057
	31- 60 yaş	286	3.46	0.89			
Devam Bağlılığı	20-30 yaş	115	3.48	0.72	1-399	,879	,349
	31-60 yaş	286	3.40	0.77			
Normatif Bağlılık	20-30 yaş	115	3.37	0.74	1-399	5.61	,018*
	31-60 yaş	286	3.17	0.80			

Tablo 3.27 incelendiğinde, “yaş” değişkeninin ÖBÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Pillai's Trace (V)= 0.15, $F_{(3-397)} = 2.070$; $p>0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “normatif bağlılık” [$F_{(1-399)} = 5.61$; $p<0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş seviyelerine göre en yüksek ortalamaya “duygusal bağlılık” boyutunda 20-30 yaş grubunun ($X= 3.65$), en düşük ortalamaya “normatif bağlılık” boyutunda 31-60 yaş grubunun ($X= 3.17$) sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.28. ÖBÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Medeni durum	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	259	3.45	0.90	1-399	3.51	,062
	Bekar	142	3.62	0.87			
Devam Bağlılığı	Evli	259	3.38	0.78	1-399	1.60	,206
	Bekar	142	3.48	0.70			
Normatif Bağlılık	Evli	259	3.13	0.79	1-399	11.8	,001*
	Bekar	142	3.41	0.77			

Tablo 3.28 incelendiğinde, “medeni durum” değişkeninin ÖBÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.97, $F_{(3-397)} = 3.95$; $p<0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “normatif bağlılık” [$F_{(1-399)} = 11.8$; $p<0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumuna göre en yüksek ortalamaya “duygusal bağlılık” boyutunda bekâr grubun sahip olduğu ($X= 3.62$); en düşük ortalamaya “normatif bağlılık” boyutunda evli grubun ($X= 3.13$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.29. ÖBÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	281	3.49	0.88	1-399	,669	,414
	Kadın	120	3.57	0.92			
Devam Bağlılığı	Erkek	281	3.41	0.75	1-399	,131	,717
	Kadın	120	3.44	0.77			
Normatif Bağlılığı	Erkek	281	3.23	0.78	1-399	,002	,962
	Kadın	120	3.22	0.82			

Tablo 3.29. incelendiğinde, “cinsiyet” değişkeninin ÖBÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Wilks’ Lambda (λ) = 0.99, $F_{(3-397)} = .351$; $p > 0.05$].

Tablo 3.30. ÖBÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Kadro ünvanı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Antrenör	191	3.47	0.90	2-398	,819	,442
	Sportif eğt. Uzm.	124	3.60	0.87			
	Memur	86	3.49	0.92			
Devam Bağlılığı	Antrenör	191	3.49	0.80	2-398	3.79	,023*
	Sportif eğt. Uzm.	124	3.45	0.68			
	Memur	86	3.22	0.73			
Normatif Bağlılık	Antrenör	191	3.22	0.75	2-398	2.26	,105
	Sportif eğt. Uzm.	124	3.33	0.83			
	Memur	86	3.09	0.80			

Tablo 3.30 incelendiğinde, “kadro ünvanı” değişkeninin ÖBÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Pillai's Trace (V) = .032, $F_{(6-794)} = 2.13$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “devam bağlılığı” [$F_{(2-398)} = 3.79$; $p < 0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi ile farklılığın antrenör ile memur grubu arasında, farklılığın ise antrenör grubu lehine olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.31. ÖBÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Meslekte çalışma yılı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	140	3.66	0.85	3-397	2.18	,090
	6-10 yıl	132	3.48	0.89			
	11-15 yıl	62	3.37	0.86			
	16 yıl ve üstü	67	3.40	0.99			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	140	3.45	0.75	3-397	3.25	,022*
	6-10 yıl	132	3.53	0.72			
	11-15 yıl	62	3.36	0.79			
	16 yıl ve üstü	67	3.19	0.77			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	140	3.40	0.74	3-397	4.15	,006*
	6-10 yıl	132	3.15	0.83			
	11-15 yıl	62	3.03	0.77			
	16 yıl ve üstü	67	3.18	0.77			

Tablo 3.31 incelendiğinde, “medeni durum” değişkeninin ÖBÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.93, $F_{(9-961)} = 2.85$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “devam bağlılığı” [$F_{(3-397)} = 3.25$; $p < 0.05$] ve “normatif bağlılık” [$F_{(3-397)} = 4.15$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi ile farklılığın “devam bağlılığı” boyutunda “6-10 yıl” ile “16 yıl ve üstü” grubu arasında “6-10 yıl” grubu lehine olduğu, “Normatif bağlılık” boyutunda 1-5 yıl ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine olduğu tespit edilmiştir.

1.20 Presenteizme İlişkin Bulgular

Tablo 3.32. PÖ puanlarının yaş değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İşi tamamlama	20-30 yaş	115	3.04	1.03	1-399	2.75	,098
	31- 60 yaş	286	2.84	1.05			
Dikkat dağınıklığından kaçınma	20-30 yaş	115	3.47	1.03	1-399	3.43	,065
	31-60 yaş	286	3.26	1.04			

Tablo 3.32 incelendiğinde, “yaş” değişkeninin PÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.99, $F_{(2-398)} = 1,93$; $p > 0.05$].

Tablo 3.33. PÖ puanlarının medeni durum değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Medeni durum	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İşi tamamlama	Evli	259	2.89	1.06	1-399	,010	,919
	Bekar	142	2.91	1.02			
Dikkat dağınıklığından kaçınma	Evli	259	3.25	1.05	1-399	2.95	,086
	Bekar	142	3.44	1.00			

Tablo 3.33. incelendiğinde, “medeni durum” değişkeninin PÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Pillai's Trace (V)= .011, $F_{(2-398)} = 2.19$; $p > 0.05$].

Tablo 3.24. PÖ puanlarının cinsiyet değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İşi tamamlama	Erkek	281	2.83	1.03	1-399	3.74	,054
	Kadın	120	3.05	1.06			
Dikkat dağınıklığından kaçınma	Erkek	281	3.21	1.02	1-399	9.97	,002*
	Kadın	120	3.56	1.03			

Tablo 3.34. incelendiğinde, “cinsiyet” değişkeninin PÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.97, $F_{(2-398)} = 4.97$; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “dikkat dağınıklığından kaçınma” [$F_{(1-399)} = 9.97$; $p < 0.05$] boyut puanının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre kadın grubunun “dikkat dağınıklığından kaçınma” puan ortalamalarının ($X = 3.56$) ile en yüksek; erkek grubunun “iş tamamlama” puan ortalamalarının ($X = 2.83$) ile en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.25. PÖ puanlarının kadro ünvanı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Kadro ünvanı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İşi tamamlama	Antrenör	191	2.70	1.03	2-398	8.70	,000*
	Sportif eğt. Uzm.	124	2.96	1.03			
	Memur	86	3.25	1.02			
Dikkat dağınıklığından kaçınma	Antrenör	191	3.12	1.05	2-398	6.76	,001*
	Sportif eğt. Uzm.	124	3.45	0.98			
	Memur	86	3.56	1.02			

Tablo 3.35. incelendiğinde, “kadro ünvanı” değişkeninin PÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.95, $F_{(4-794)}$

= 5.15; $p < 0.05$]. Alt boyutlar düzeyinde “iş tamamlama” [$F_{(2-398)} = 8.70$; $p < 0.05$]; “dikkat dağınıklığından kaçınma” [$F_{(2-398)} = 6.76$; $p < 0.05$] boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi ile farklılığın “iş tamamlama” boyutunda memur ile antrenör grubu arasında, antrenör grubu lehine olduğu belirlenmiştir. “Dikkat dağınıklığından kaçınma” boyutunda farklılığın sportif eğitim uzmanı ile antrenör grubu arasında, antrenör grubu lehine; memur ile antrenör grubu arasında, antrenör grubu lehine olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.26. PÖ puanlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre MANOVA test sonuçları.

Bağımlı Değişken	Meslekte çalışma yılı	n	Ort.	Ss	Sd	F	p
İş tamamlama	1-5 yıl	140	2.80	1.03	3-397	1.60	,187
	6-10 yıl	132	2.84	1.06			
	11-15 yıl	62	3.03	0.93			
	16 yıl ve üstü	67	3.09	1.13			
Dikkat dağınıklığından kaçınma	1-5 yıl	140	3.38	1.05	3-397	1.81	,144
	6-10 yıl	132	3.15	1.04			
	11-15 yıl	62	3.47	0.98			
	16 yıl ve üstü	67	3.37	1.04			

Tablo 3.36. incelendiğinde, “meslekte çalışma yılı” değişkeninin PÖ düzeyindeki temel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. [Wilks' Lambda (λ) = 0.97, $F_{(6-792)} = 2,00$; $p > 0.05$].

Tablo 3.27. Eğitim düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ, ÖBÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları.

	Eğitim düzeyi	Dönüşümcü liderlik (DLÖ)	Etkileşimci liderlik (ELÖ)	Presenteizm (PÖ)	Örgütsel bağlılık (ÖBÖ)
Eğitim düzeyi	1				
Dönüşümcü liderlik (DLÖ)	-,098*	1			
Etkileşimci liderlik (ELÖ)	-,039	-,773**	1		
Presenteizm (PÖ)	,169**	-,042	-,098*	1	
Örgütsel bağlılık (ÖBÖ)	-,047	,530**	-,483**	-,193**	1

(** $p < 0.01$ * $p < 0.05$)

Eğitim düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile ölçülmüştür. Eğitim düzeyi değişkeninin DLÖ ile ($r = -,098$; $p < 0.05$) düşük düzeyde ve negatif yönde, eğitim düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = ,169$; $p < 0.05$) düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit

edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeninin ELÖ ile ($r = -.039$; $p > 0.05$); ÖBÖ ile ($r = -.047$; $p > 0.05$); ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

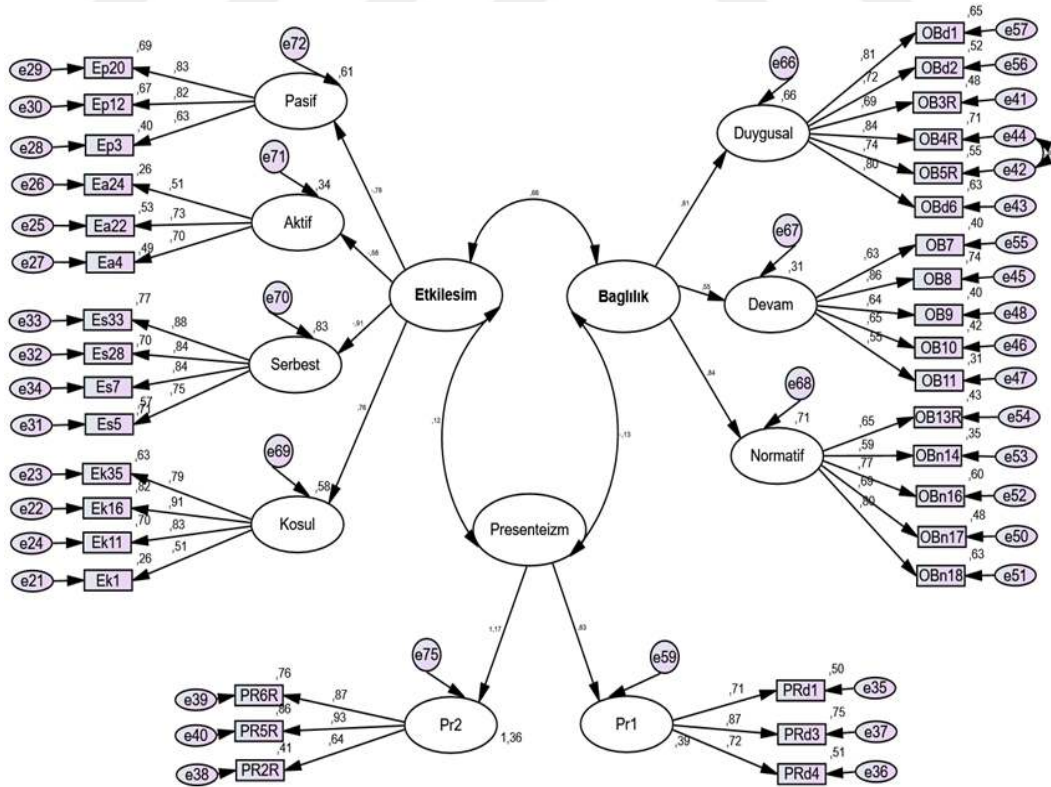
Tablo 3.28. Gelir düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ, ÖBÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları.

	Gelir düzeyi	Dönüşümcü liderlik (DLÖ)	Etkileşimci liderlik (ELÖ)	Presenteizm (PÖ)	Örgütsel bağlılık (ÖBÖ)
Gelir düzeyi	1				
Dönüşümcü liderlik (DLÖ)	,068	1			
Etkileşimci liderlik (ELÖ)	-,012	-,773**	1		
Presenteizm (PÖ)	-,198**	-,042	-,098*	1	
Örgütsel bağlılık (ÖBÖ)	,094	,530**	-,483**	-,193**	1

(** $p < 0.01$ * $p < 0.05$)

Gelir düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile ölçülmüştür. Gelir düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = -.198$; $p < 0.05$) düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Gelir düzeyi değişkeninin DLÖ ile ($r = ,068$; $p > 0.05$); ELÖ ile ($r = -,012$; $p > 0.05$); ÖBÖ ile ($r = ,094$; $p > 0.05$); ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

1.21 Araştırma Modeline İlişkin Değerlendirme Süreci



Tablo 3.29. Araştırmanın ölçüm modelinde yer alan değişkenler için DFA model uyum indeksleri.

<i>Uyum indeksleri</i>	<i>Elde edilen</i>	<i>Tavsiye edilen</i>
χ^2 / df	2.405	≤ 5
GFI	0.827	≥ 0.8
AGFI	0.802	≥ 0.8
CFI	0.896	≥ 0.9
RMSEA	0.059	≤ 0.08

Kaynak: (Doll vd., 1994; Mishra ve Datta, 2011).

Tablo 3.39’da ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki değişkenlere ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları değerlendirildiğinde, yük değerlerinin 0.51 ile 0.93 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.30. Araştırmanın ölçüm modelinde yer alan boyutlar için benzeşim geçerliliği ve güvenilirliğin değerlendirilmesi.

	Cronbach Alpha	C.R.	A.V.E.
İstisnalarla Pasif	0,80	0.84	0.60
İstisnalarla Aktif	0,68	0.58	0.43
Serbest Bırakıcı	0,89	0.70	0.58
Koşullu Ödül	0,84	0.90	0.69
Duygusal Bağlılık	0,90	0.90	0.59
Devam Bağlılığı	0,79	0.80	0.45
Normatif Bağlılık	0,84	0.83	0.50
Dikkat Dağınıklığından K.	0,80	0.70	0.59
İşi Tamamlama	0,85	0.75	0.68

Tablo 3.40’ a göre elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, Cronbach Alpha değerlerinin 0.68 ile 0.90 aralığında, C.R. kritik değerlerinin 0.58 ile 0.90 aralığında, çıkarılan ortalama varyans AVE değerlerindeki 0.43 ile 0.69 aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Diğer koşulların sağlanması durumunda CR için 0.50 ile 0.60 arası, AVE için ise .50 ‘nin biraz altındaki değerlerin kabul edilebileceği belirtilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). CR değerleri ile AVE değerleri karşılaştırıldığında CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak DFA bulgularının tatminkâr sonuç verdiğini ve ölçüm modelinin benzeşim ve güvenilirlik kriterlerini sağladığı söylenebilir.

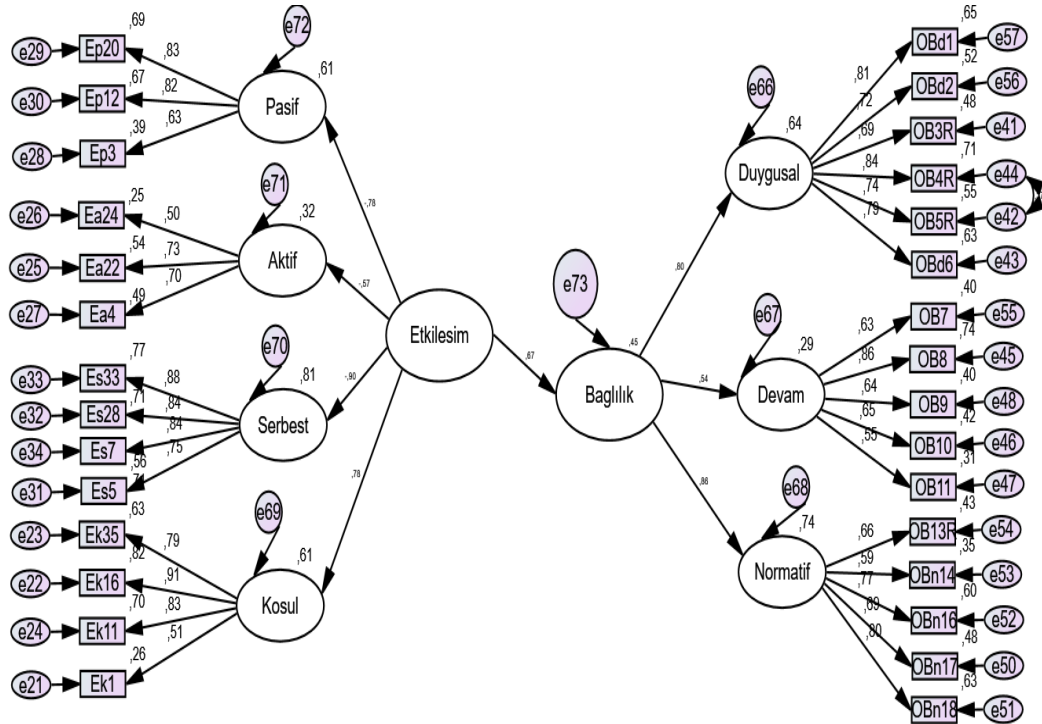
Tablo 3.31. Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin ayırım geçerliliğinin değerlendirilmesi.

	χ^2	df
Kısıtlandırılmış Model	1722,3	584
Kısıtlandırılmamış Model	1397,5	581
$\Delta\chi^2$	324,8	
Δdf		3

Tablo 3.41'deki bulgular değerlendirildiğinde 3 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değer 7.815 olduğu tespit edilmiştir. Kısıtlandırılmış model ve kısıtlandırılmamış model farkı $\Delta\chi^2 = 1062,2 > 7.815$ kritik değerinden büyük olduğundan, ölçüm modelini oluşturan alt boyutların her birinin diğerlerinden ayrı yapıları temsil ettiğini ve ayırım geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

1.22 Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Presenteizme İlişkin Yapısal Model Bulguları

Aşağıda sırası ile etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisi ve son olarak etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi test edilmiştir.

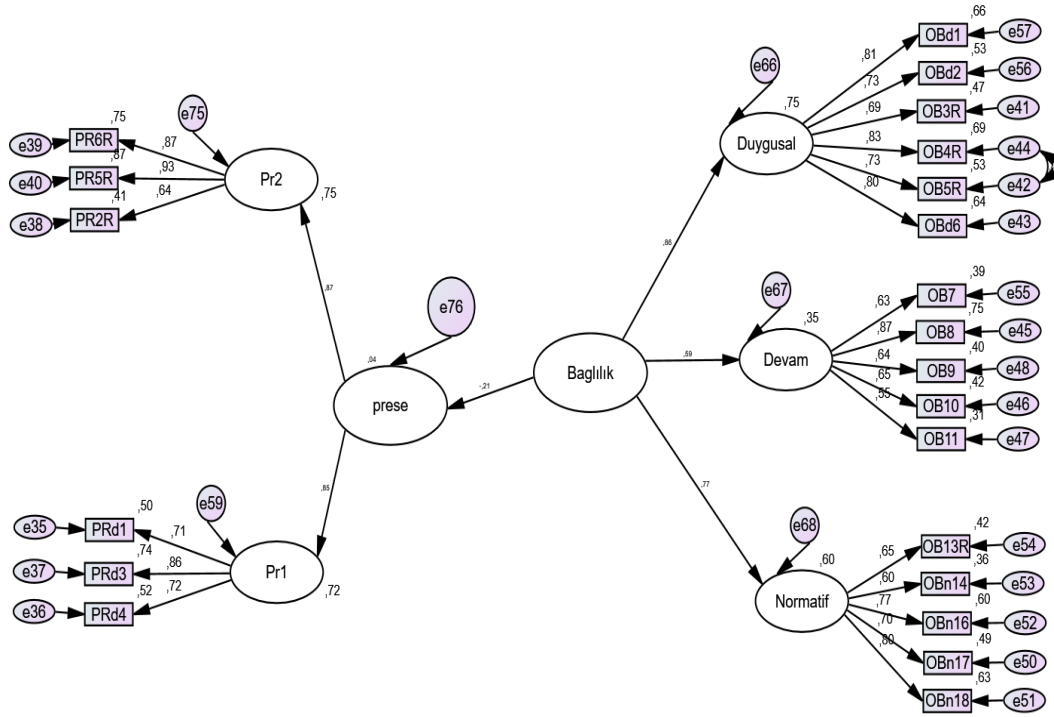


Şekil 3.9. Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Araştırma problemi 9).

Tablo 3.32. ELÖ ve ÖBÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri.

Uyum indeksleri	Elde edilen	Tavsiye edilen
χ^2 / df	2.511	≤ 5
GFI	0.850	≥ 0.8
AGFI	0.824	≥ 0.8
CFI	0.906	≥ 0.9
RMSEA	0.061	≤ 0.08

Şekil 3.9’da standardize edilmiş regresyon yükleri incelendiğinde etkileşimci liderlikten örgütsel bağlılığa giden yolun anlamlı olduğu ($\beta=0,67$; $p<0.00$) tespit edilmiştir. Bu değer, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü doğrudan bir etkiye sahip olduğu hipotezini doğrulamaktadır. Modele ait uyum iyiliği değerleri (Tablo 3.42) incelendiğinde ($\chi^2/df= 2.511$; SRMR= 0.04; GFI= 0.85; AGFI= 0.82; CFI= 0.90; RMSEA= 0.061) ölçüm modelinin kabul edilebilen değerler arasında olduğu tespit edilmiştir.

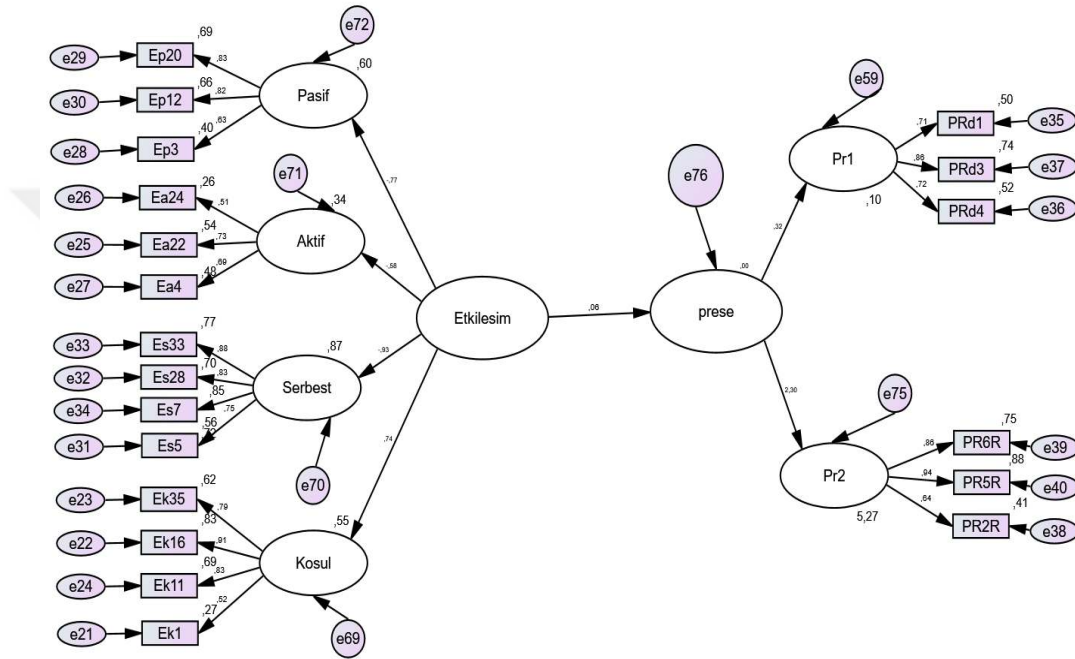


Şekil 3.10. Örgütsel bağlılık ve presenteeizm arasındaki ilişki (Araştırma problem 10).

Tablo 3.33. ÖBÖ ve PÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri.

Uyum indeksleri	Elde edilen	Tavsiye edilen
χ^2 / df	2,643	≤ 5
GFI	0.891	≥ 0.8
AGFI	0.864	≥ 0.8
CFI	0.925	≥ 0.9
RMSEA	0.064	≤ 0.08

Şekil 3.10’da standardize edilmiş regresyon yükleri incelendiğinde örgütsel bağlılıktan presenteizm’e giden yolun anlamlı olduğu ($\beta = -0,21$; $p < 0,00$) tespit edilmiştir. Bu değer, örgütsel bağlılığın presenteizm üzerinde negatif yönlü doğrudan bir etkiye sahip olduğu hipotezini doğrulamaktadır. Tablo 3.43’ te modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($\chi^2/df = 2.643$; SRMR= 0.04; GFI= 0.89; AGFI= 0.86; CFI= 0.92; RMSEA= 0.064) ölçüm modelinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.11. Etkileşimci liderlik ve presenteizm arasındaki ilişki (Araştırma problemi 11).

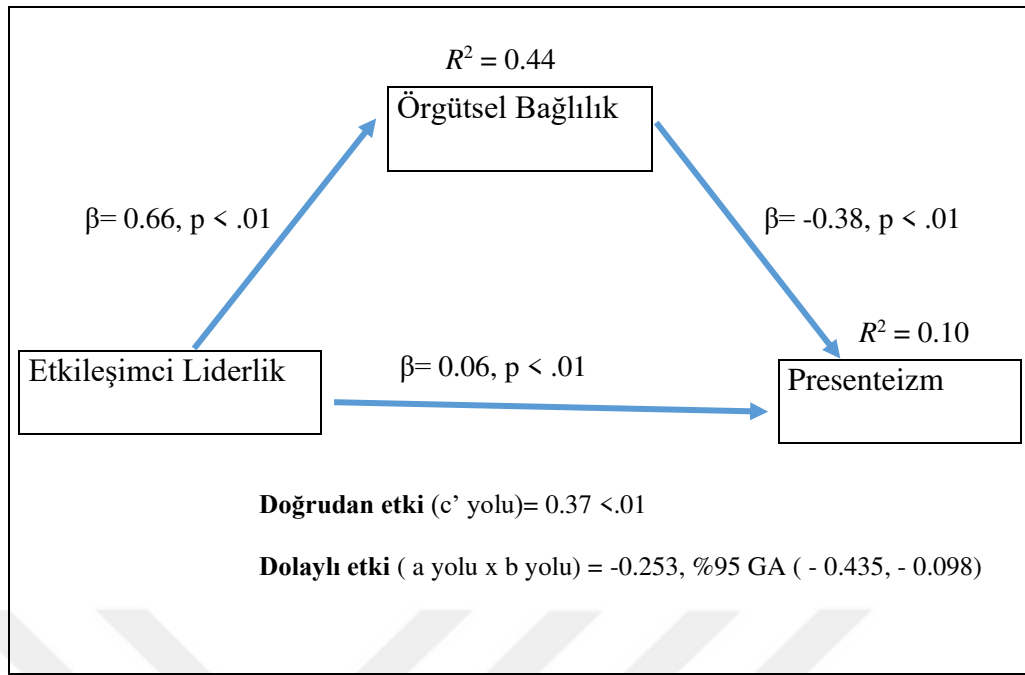
Tablo 3.34. ELÖ ve PÖ arasındaki ilişkiye ait model uyum değerleri.

Uyum indeksleri	Elde edilen	Tavsiye edilen
χ^2 / df	2.82	≤ 5
GFI	0.88	≥ 0.8
AGFI	0.85	≥ 0.8
CFI	0.93	≥ 0.9
RMSEA	0.067	≤ 0.08

Şekil 3.11’de standardize edilmiş regresyon yükleri incelendiğinde etkileşimci liderlikten presenteizm’e giden yolun anlamlı olduğu ($\beta = ,06$; $p < 0,00$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, etkileşimci liderliğin presenteizm üzerinde pozitif yönlü doğrudan bir etkiye sahip olduğu hipotezini doğrulamaktadır. Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($\chi^2/df = 2.821$; GFI= 0.88; AGFI= 0.85; CFI= 0.93;

Tablo 3.45. Yapısal model analiz sonuçları.

112



Şekil 3.13. YEM analiz sonuçları.

Şekil 3.13 ve Tablo 3.45'e göre değişkenler arası etkileşimlerin hesaplandığı YEM analizi bulgularına göre, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı yordadığı ($\beta = 0,66; p < 0.01$) saptanmıştır. Etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılıktaki değişimin % 44'ünü açıklamaktadır. Bu durum Baron ve Kenny'nin nedensellik yaklaşımına (Gürbüz, 2019: 108) göre aracı model analizinin gerekliliklerinden "X, M' yi anlamlı olarak etkilemelidir (a yolu)." koşulunun sağlandığını göstermektedir. Ayrıca, aracı değişken olan örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki ($\beta = -0,38; p < 0.01$) etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu "M, Y' yi anlamlı olarak etkilemelidir (b yolu) koşulunun sağlandığını göstermektedir. Etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisi (c yolunun), aracı değişken olan örgütsel bağlılık değişkeninin modele dahil edilmesiyle birlikte ($\beta = 0,37; p < 0.01$) hala anlamlı olduğu görülmektedir. Bu etkinin olmaması tam aracı etki olarak yorumlanırken, etkinin hala var olması kısmi aracı etki olarak yorumlanmaktadır. Etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık ile birlikte presenteizm'deki değişimin (varyansın) % 10' unu açıklamaktadır. Etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit etki modeli incelendiğinde, Etkileşimci liderliğin aracı değişken olmadan presenteizm üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = 0,06; p < 0.01$) anlamlı olduğu ve presenteizmdeki değişimin 0,04' ünü açıkladığı görülmüştür. Standardize dolaylı etkiler çıktısı incelendiğinde, etkileşimci liderliğin örgütsel

bağlılık ile birlikte presenteizm üzerindeki dolaylı etkilerinin $\beta = -0.253$ olduğu bulunmuştur. Bu etkinin anlamlı olup olmadığı Bootstrap tekniğiyle yapılan analizin güven aralıkları değerlerine bakılarak yorumlanmıştır. Bootstrap tekniğinde alt ve üst güven aralığı (GA) değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaması gerektiği belirtilmiştir (Gürbüz, 2019:120). Elde edilen çıktılarına göre (GA) değerleri 0 (sıfır) değerlerini kapsamamaktadır. Buna göre etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık vasıtasıyla presenteizm üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta = -0,253$ %95 GA [-0.435,-0.098]). Model uyum iyiliği değerlendirildiğinde ($\chi^2/df = 2.405$; GFI= 0.83; AGFI= 0.80; CFI= 0.90; RMSEA= 0.059) ölçüm modelinin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak etkileşimci liderlik ile presenteizm arasında örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA

Bu bölümünde spor örgütlerinde çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışları ile presentizm ve örgütsel bağlılık etkileşiminin incelenmesine ilişkin verilerden elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Günümüz koşullarında kuruluşların, insan kaynağına ve etkili insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başladığını söylemek mümkündür. Çünkü etkili bir örgüt yönetimi, işgörenlerin performans ve verimliliğine dayalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci etkin bir şekilde yürütmek için işgören ve yönetici (lider) arasındaki etkileşim önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta hatta sürecin en önemli parçasını teşkil etmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın teorik arka planında yer alan “psikolojik sözleşme” yani işgören ve örgüt arasındaki yazılı olmayan örtük algısal sözleşme (Rousseau, 1995) ya da Schein (1980) “çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” ön plana çıkarmaktadır. Psikolojik sözleşmede liderin, çalışanlardan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri söz konusudur. Çalışanlarda ise lider tarafından bilgi yetenek ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ve iyi iş ilişkilerinin kurulması ile ilgili psikolojik beklenti durumu söz konusudur. Bu beklentiler karşılanmadığında psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmakta ve çalışanın zihninde yarattığı sözleşme sona ermektedir (Rousseau, 1995). İşgörenler, psikolojik sözleşmenin ihlali ile karşılaştıklarında örgütsel bağlılıkta azalma (Van De, 2004: 6), presentizm ile doğrudan ilişkili olan performans ve verimin düşmesi (Sanderson vd., 2007: 65); motivasyon eksikliği (Chern Wan vd., 2014: 88) gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu doğrultuda araştırmamızda “yaş” değişkenini kategorize ederken Argyris (1960) “psikolojik sözleşme” kuramı ile Erikson, (1968) Psiko-Sosyal Gelişim Kuramı göz önünde bulundurulmuştur. Psiko-Sosyal Gelişim Kuramına göre bireyin yaşamı 8 döneme ayrılmıştır. Her dönem belli yaş aralığı ile temsil edilmiştir. Araştırmamızın örneklem yaş grubu aralığı 20-65 olduğu için bu kuramın sadece iki dönemi göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu bu dönemler, yakınlığa

karşı yalıtılmışlık dönemi (18-30 yaş). Bu dönemde Erikson, (1968)'a göre genç yetişkinler kendi kimliklerini karşısındakilerle birleştiremezlerse yalıtılmışlık durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu bireyler yakın ilişkiler kuramayacak, kurdukları takdirde sorunlar yaşayacaklardır (Öztürk, 2002). Üretkenliğe karşılık durağanlık dönemi (31-65 yaş). Orta yetişkinlik olarakta adlandırılan bu dönemde benliğin en önmeli işlevi üretme ve yaratmadır. Bu üretilen ve yaratılan şeylere sevgi ile bağlanma söz konusudur. Bu evrede üretkenlik olumlu yön, durağanlık ise olumsuz yön olarak görülmektedir (Miller, 2008).

1.23 Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma problemi 1-a: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “yaş” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmazken, alt boyutlar düzeyinde idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, bireysel destek boyut puanlarının yüksek düzeyde olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş seviyelerine göre alt boyutlar düzeyinde 20-30 yaş grubunun 31- 60 yaş grubundan daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu, buradan hareketle yaş grubunun artışına bağlı olarak dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Söz konusu bu durumu, 18- 30 yaş grubu çalışanların Erikson, (1968)'e göre kendi kimliklerini dönüşümcü liderleri ile özdeşleştirmek istemeleri ile açıklayabiliriz. Başka bir açıdan bakmak gerekirse genç çalışanların, dönüşümcü liderliğin içeriğinde yer alan teknoloji, inovasyon (Gümüşluoğlu ve İlsev, 2009: 517), değişim ve dönüşüm kavramlarına hızlı ayak uydurabilmeleri dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin daha yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir. Bu durum ile ilgili olarak Seymen, (2017)' e göre Z kuşağı (Jobbio.com 'a göre 1997 ve sonrası doğan insanlar) internet, akıllı telefonlar, videolar, görsel teknoloji ve dijital dünya içinde doğmuşlardır. Girişimci özelliklere sahip ve daha sosyal olan bu nesil, teknolojinin içerisinde yetişmelerinden dolayı yeni teknolojilere karşı açık, kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için istekli ve çabuk öğrenen kişiler (Penfold, 2017) olmaları dönüşümcü liderlik algılarına olumlu anlamda etki ettiği söylenebilir. Turhan ve Helvacı, (2018)'de “Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki” konulu çalışmada 25 yaş ve daha küçük yaştaki bireylerin dönüşümcü liderlik algı

düzeyleri, 26-40 yaş grubu ile, 41 yaş ve daha büyük yaştaki bireylerin liderlik algı düzeylerinden daha yüksek bulmaları araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Başka bir çalışmada Yolsal vd., (2017)'de “Gençlerin dönüştürücü liderlik algısı üzerine bir araştırma” konulu çalışmada, doktora ve yüksek lisans 35 yaş ve üzeri öğrencilerin dönüştürücü liderlik algısı, lisans öğrencilerinin oluşturduğu 18 – 23 yaş grubundan net bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmaları çalışmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Diğer bir çalışmada Yavuz, (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, çalışanların yaş aralıklarına göre dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin yaşları, dönüşümcü liderliğe yönelik algılarını etkilememektedir. Bu sonuçlar, yaptığımız araştırma ile temel düzeyde paralellik gösterirken alt boyutlar düzeyinde benzerlik göstermemektedir. Bu durumu katılımcı gruplarının farklılaşması, katılımcıların beklenti ve algı düzeylerinin değişiklik göstermesi ile açıklayabiliriz. Bunun dışında çalışanların yaş düzeylerine göre dönüşümcü liderlik algılarının temel düzeyde farklılık göstermemesini, dönüşümcü liderlerin her yaş grubuna farklı açılardan hitap etmeleri, eşit ve adaletli davranışları, çalışanları kendi beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri için motive etmeleri ile açıklayabiliriz.

Araştırma problemi 1-b: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların medeni durum değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmazken, alt boyutlar düzeyinde İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), İdealleştirilmiş Etki (davranış), Telkinle Güdüleme, Entellektüel uyarım boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Alt boyut puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu, “bekâr” grubun puan ortalamalarının “evli” gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle “bekar” grubun, liderlerini dönüşümcü lider olarak algılama düzeylerinin “evli” gruptan daha yüksek olduğu söylenebilir. Yıldırım ve Çelikten, (2019)'da “Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmada dönüşümcü liderlik alt puanlarının medeni durum değişkenine göre grupların ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olmaması; başka bir çalışmada Ünsal, (2019) “Dönüşümcü

Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” başlıklı yüksek lisans çalışmasında akademisyenlerin medeni durumları ile dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık bulamaması yaptığımız çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Sevgin, (2019)’da yaptığı çalışmada çalışanların dönüşümcü liderliğe yönelik algılarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmiş, medeni duruma göre dönüşümcü liderliğin destek, motivasyon, idealleştirilmiş etki boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Söz konusu bu çalışmada “Bireysel destek” alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamaması çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin astlarının bireysel ihtiyaçlarını dikkate alması, onları sadece grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görmesi, astlarına evli ya da bekâr ayırımı gözetmeksizin her türlü desteği vermeleri “Bireysel destek” boyutunda anlamlı farklılığın çıkmamasına sebep olarak gösterilebilir.

Araştırma problemi 1-c: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların cinsiyet değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Toplumumuzdaki kültürel normların değişmesi, cinsiyet ayrımcılığına karşı kanun ve yaptırımların uygulanması, modern yönetim uygulamaları sayesinde kadın çalışan sayısının artması ve yönetimde de aktif rol almaları, biyolojik cinsiyet eşitliği yanında toplumsal cinsiyet eşitliği kavramında önemini ortaya koymaktadır. Yapmış olduğumuz çalışmada spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunamamasını şu şekilde açıklayabiliriz. Dönüşümcü liderlerin kadın ya da erkek çalışan ayırımı gözetmeden astlarıyla birebir ilişkiler kurarak, onları yeniliğe ve değişime yönlendiren, ilham veren ve ortak bir amaç için çalışmaya teşvik etmesi (Burns, 1978) cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algıları kadın ve erkek çalışan için benzeşmiş olabilir. Arslan, (2014)’te yaptığı çalışmada öğrencilerin dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Hatiplioğlu ve Zengin, (2018), dönüşümcü liderlik açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. Yani, kişinin cinsiyetinin erkek veya kadın olması onun dönüşümcü liderlik tarzı algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamayacaktır. Başka bir çalışmada

Sürmeli, (2018) “Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada katılımcıların cinsiyet değişkenine göre algıladıkları liderlik puan ortalamalarına bakıldığında dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı fark bulamaması yapmış olduğumuz çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının erkek ve kadında farklılaşmama sebebini açıklamak gerekirse: dönüşümcü liderler, astlarının bireysel farklılıklarını (cinsiyet, yaş vb) dikkate alarak onların hem kişisel gelişimlerini sağlamaları hem de kendilerini gerçekleştirme fırsatı sunmaları, bunu yaparken de çalıştıkları örgüt ile kendi ihtiyaçları arasında bağlantı kurmaları, kadın ve erkek çalışanların dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin birbirine yakın ve yüksek düzeyde olmasına neden olmuş olabilir.

Araştırma problemi 1-d: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile kadro ünvanı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların kadro ünvanı değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Çalışanların kadro ünvanına göre dönüşümcü liderlik algı düzeyi puanlarının bireysel destek alt boyutu dışında yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Dönüşümcü lider özelliğine sahip yöneticiler, astlarının kadro unvan ve derecelerine bakmadan öncelikli olarak onları iş sözleşmesinde yer alan görevlerden daha fazlasını yapmaya motive ederler ve çalışanların daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına odaklanırlar. Özellikle bu bu tip liderler, çalışanların kadro alanlarında daha fazla eğitim almalarına ve öğrenmelerine fırsat verecek ortamlar yaratır. Bu tür uygulamalar, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak çalışmamızda antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur kadrosunda yer alan çalışanların paun ortalamalarının yüksek düzeyde ve birbirine yakın oluşu bu durumun bir göstergesidir. Sarpbalkan, (2017) “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı çalışmada işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılarının çalışma statüsüne göre anlamlı olarak farklılaşmaması çalışmamızın bu boyutu ile benzerlik göstermektedir. Özmen, (2015) yaptığı çalışmada çalışanların işyerlerindeki statüleri ile yöneticilerine yönelik algıları dönüşümcü liderlik düzeyinde ve alt boyutlar olan karizma ve ideal etki boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde Öztürk,

vd., (2017)'de "Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri" başlıklı çalışmada, çalışanların kadro durumları ile dönüşümsel liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmaları çalışmamızla örtüşmemektedir. Bu durumu, katılımcı grupların farklılık göstermesine, bununla birlikte iş tanımları ve iş yoğunluklarının değişmesine, çalışanların kişisel ve algısal olarak farklılıklar göstermesine bağlayabiliriz.

Araştırma problemi 1-e: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların toplam çalışma yılı değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunamazken alt boyutlar düzeyinde idealleştirilmiş etki atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış ve telkinle güdüleme alt boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların toplam çalışma yılına göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderler, çalışanların mesleki kıdemlerine bakmaksızın onlarla kuvvetli bağlar kurarlar, örgüt menfaatlerini kendi menfaatlerinden önce gelmesini sağlarlar. Bunu yaparken, çalışanlar ister tecrübesiz ister tecrübeli olsun öncelikli olarak iyi ilişkilerin ve karşılıklı güven ortamının oluşması bu durumun sebepleri arasında gösterilebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin kendisi ve tüm astları ile takım ruhu ve işbirliği içinde çalışmalarından dolayı işgörenlerin yöneticilerinde dönüşümcü liderlik algı düzeyleri farklılık göstermemiş olabilir. Alt boyutlar düzeyinde 1-5 yıl çalışanların ortalamalarının yüksek çıkma sebebini, mesleğe yeni başlayan çalışanların kendilerini gösterme, ıspatlama ve kurumlarında kalıcı olmak istemeleri sebebi ile motivasyonlarının yüksek oluşu ve dönüşümcü liderlik davranışlarından çok daha fazla etkilenmelerine bağlayabiliriz. Yavuz, (2009)'da yaptığı çalışmada işgörenlerin çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algılamalarında anlamlı farklılık bulamaması, Doğramacı, (2019)' da yaptığı çalışmada, çalışanların toplam çalışma yılına göre dönüşümcü liderlik algılamaları puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmaması, Gözcü vd., (2019)'da "Spor Merkezi Çalışanlarının Yönetici Liderlik Tarzı İle İlgili Algılarının Araştırılması" başlıklı çalışmalarında, çalışanların toplam çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik görüşlerinde anlamlı farklılık bulunamaması ve puan ortalamalarının özellikle ilk 5 yıl çalışanlarda yüksek bulunması çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

1.24 Etkileşimsel Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma problemi 2-a: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimsel liderlik algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “yaş” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimsel liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “Yaş” değişkenine göre etkileşimsel liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında koşullu ödül boyutunda yüksek, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Alt boyutlar düzeyinde koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif ve serbest bırakıcı boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığı açıklayacak olursak yaş faktörü, çalışan ile lider arasındaki kurulacak olan bağın önemli bir öncülüdür. Çünkü etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olumlu geri dönüt almaları yaş ile doğrudan ilişkilidir. Daha açık ifade ile lider ile çalışanlar arasında ödül-performans ilişkisi söz konusudur. Fakat yaş’a bağlı olarak çalışanların performanslarında farklılıklar olabilir. Bu farklılıklar çalışan ile lider arasındaki ilişkiyi etkileyeceği için çalışanların etkileşimsel liderlik algıları yaşa göre farklılıklar gösterebilir. Başka bir ifade ile, lider-üye etkileşim teorisine göre lidere ya da yöneticisine bağlı çalışanlar yaş, cinsiyet medeni durum vb durumları farklı da olsa üstleri ile farklı düzeyde (yüksek ya da düşük) iş ilişkisi içinde bulunmaları bu farklılığın sebepleri arasında gösterilebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Çalışmamızdaki istisnalarla pasif yönetim boyutunda anlamlı farklılık çıkmamasını, etkileşimsel liderlerin problemlere kronikleşinceye kadar müdahale etmemesi ve bu süreçte çalışanlara çok müdahil olunmaması sonucu iş görenlerin kendi kendini yönetme durumunun ortaya çıkması ile açıklayabiliriz (Hartog, 1997). Literatüre bakıldığında Gövez, (2013)’de yaptığı çalışmada çalışanların yaş durumuna göre etkileşimsel liderlik temel düzeyinde anlamlı farklılık tespit edememiştir. Bu kısım çalışmamızla benzerlik göstermemekle birlikte koşullu ödül boyutunda anlamlı farklılık bulunması, söz konusu boyutta çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Kılınç, (2013)’te yaptığı çalışmada katılımcıların yaşları ile okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik tarzı algıları arasında anlamlı fark olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada yaşa bağlı olarak katılımcıların etkileşimsel liderlik algı ortalamaları yaş arttıkça artma eğilimindedir. Bu yönü ile çalışmamızdaki koşullu ödül boyutu dışındaki boyutlar ile bu sonuç

benzeşmektedir. Başka bir çalışmada Tunçbilek, (2013) “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü” başlıklı çalışmada katılımcıların 1.tip ve 2.tip yöneticilerde etkileşimci liderlik algılarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmesi çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Sonuç olarak, etkileşimci liderlerin örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak için çalışanlarını izlemesi ve kontrol etmesi, gelecekteki hataları ve sorunları önlemek adına düzeltici eylemlerde bulunması (Kanungo, 2001; Naidu ve Van der Walt, 2005), bürokratik otorite olarak davranmaları (Naidu ve Van der Walt, 2005), çalışanlara çabaları neticesinde ödüllendirmenin yapılması, düşük performans sonucunda ceza ya da uyarı sisteminin kullanılması, çalışanların “yaş” değişkenine bağlı olarak etkileşimci liderlik algılarının farklılaşmasına yol açtığı söylenebilir.

Araştırma problemi 2-b: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların medeni durum değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve serbest bırakıcı boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Spor örgütlerinde çalışanların medeni durum değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Medeni durum değişkenine göre evli grubun etkileşimci liderlik algı ortalamalarının daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile evli çalışanların yöneticilerinde algıladıkları etkileşimci liderlik algı düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Mülâyim, (2019)’ da “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmada çalışanların etkileşimci liderlikleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Benzer şekilde Turhan ve Helvacı, (2018)’de yaptıkları çalışmada çalışanların medeni durumları ile etkileşimci liderlik algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlar çalışmamızın sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Katılımcı grupların farklılaşması bu durumun en temel sebeplerinden biri olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında yöneticilerin göstermiş olduğu etkileşimci liderlik davranış yoğunluğuna bağlı

olarak çalışan bakış açısı ve algısında farklılıklar olması ile de açıklanabilir. Kırs, (2014)'te "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı çalışmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileşimsel (işlemsel) davranışları boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Cemaloğlu, (2007)'de "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları medeni duruma göre test etmiş, alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim pasif boyutunda anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamızı bu boyutu ile desteklemektedir.

Araştırma problemi 2-c: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların cinsiyet değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif ve serbest bırakıcı boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Puan ortalamalarına göre erkek grubun kadın grubundan daha yüksek puana sahip olduğu, dolayısıyla erkek grubunun yöneticileri ile ilgili daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu farklılığı etkileşimci tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticilerin çalışanların standartların dışına çıktığında erkek gruba daha çabuk ve net bir şekilde müdahale etmesi, ödül ve ceza sistemini erkek grubu üzerinde daha etkin bir şekilde kullanması ile açıklayabiliriz. Soba, (2018)'de yaptığı çalışmada katılımcı öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sürdürümcü (etkileşimci) liderliğin anlamlı farklılık göstermesi araştırmamızla benzeşmektedir. Tezcan, (2006)'da "Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmasında çalışanların cinsiyetlerine göre etkileşimci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim pasif boyutunda anlamlı fark tespit etmesi, diğer boyutlarda anlamlı farklılığın olmayışı çalışmamızla paralellik göstermemektedir. Ancak erkek grubun puan ortalamalarının kadınlara oranla daha yüksek oluşu çalışmamızın

sonuçları ile benzeşmektedir. Başka bir çalışmada Keklik, (2012)' de yaptığı çalışmada öğretmen katılımcıların cinsiyetlerine göre etkileşimci (işlemsel) liderlik algılarının değişip değişmediğini test ettiği çalışmasında anlamlı farklılık tespit edememiştir. Eryeşil, (2012)'de yaptığı çalışmada katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yönetsel liderlik (etkileşimci) boyutlarında anlamlı farklılık tespit edememesi çalışmamız ile benzeşmemektedir. Ancak sonuçlar ortalama puanlara göre değerlendirildiğinde, erkek çalışanların etkileşimci (yönetsel) liderlik algılarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde Kıymaz, (2020)'de yaptığı çalışmada öğretmen katılımcıların, cinsiyetlerine göre yöneticilerine yönelik etkileşimci liderlik algıları anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Dolayısı ile katılımcı öğretmenlerin, yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları ile ilgili cinsiyete göre benzer algılar taşıdıkları söylenebilir. Literatüre bakıldığında çalışanların cinsiyetlerine göre yöneticilerinde algıladıkları etkileşimci liderlik davranışları arasında çalışmamızın aksine genel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı söylenebilir. Çalışmamızın literatür ile uyuşan kısmı, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre etkileşimci liderlik puan ortalamalarının genel olarak daha yüksek oluşudur.

Araştırma problemi 2-d: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile kadro ünvanı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların kadro ünvanı değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, liderlerin çalışanların ünvanı ne olursa olsun tüm çalışanlarına karşı benzer şekilde ya da aynı tarzda davrandığı varsayımı ile açıklanabilir. (Liden ve Graen, 1980: 451). Ancak alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Çalışanların kadro ünvanı değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Tüm alt boyutlarda antrenör grubunun memur ve sportif eğitim uzmanı grubundan daha yüksek puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla antrenör grubunun yöneticileri ile ilgili daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu durumu, antrenörlere yönelik etkileşimci liderlik davranışlarının antrenörler tarafından önemsendiği, özellikle performansa ve denetlemeye dayalı lider davranışları ile

ödül ve ceza sisteminin antrenörlerin algılarını önemli düzeyde etkilediği söylenebilir. Özmen, (2015)'te çalışmasında çalışanların yöneticileri hakkındaki liderlik algılarını test etmiş, çalışanların yöneticilerinde etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül boyutunda ve istisnalarla aktif yönetim boyutunda anlamlı farklılık belirlemiştir. İstisnalarla yönetim aktif boyutu ile çalışmamız paralellik göstermektedir. Koşullu ödül boyutunda ise anlamlı farklılık bulunması çalışmamızın bu boyuttaki sonuçları ile örtüşmemektedir. Araştırmamızda istisnalarla aktif yönetim boyutunda antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur çalışanların yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile ilgili olarak Kul, (2010) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki başlıklı çalışmasında beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin işlemci (etkileşimci/transaksiyonel) liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşması çalışmamızı destekler niteliktedir. Sonuç olarak, etkileşimci liderin uyguladığı ödül ve ceza sistemi, çalışanlar üzerindeki denetim ve kontrol baskısı gibi durumlar, çalışanların kadro ünvanı ne olursa olsun etkileşimci liderlik algı düzeylerini benzer şekilde etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma problemi 2-e: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde “serbest bırakıcı” boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Toplam çalışma yılı değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında, koşullu ödül boyutunda yüksek, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Puan ortalamalarına göre 1-5 yıl grubunun en düşük, 6-10 yıl grubunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla 1-5 yıl grubunun yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algılarının daha düşük düzeyde, 6-10 yıl grubunun ise daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Çıkan bu sonucu, çalışma hayatına yeni başlayan işgörenlerin ödüle ve statüye ilk etapta öncelik

göstermeyişi, bu süre içerisinde kurumuna uyum sağlamaya ve aidiyet duygularını arttırmaya yönelik davranışlar göstermesine bağlayabiliriz. Duralı, (2007)'de yaptığı çalışmada, çalışanların sektörde çalışma süreleri ile etkileşimsel liderlik tarzlarını algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı fark olmaması çalışmamız ile benzer mahiyettedir. Başka bir çalışmada Kılınç, (2013) sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini mesleki kıdeme göre etkileşimsel liderlik algılamaları arasında anlamlı farklılık bulamaması çalışmamızla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Duman, (2020) yaptığı çalışmada katılımcıların, toplam çalışma süresine göre etkileşimsel liderlik algılamalarında farklılık tespit edememesi, Kabaş, (2015) öğretmen katılımcıların hizmet süresine göre yöneticilerinin etkileşimsel liderlik stilleri hakkındaki algıları arasında farklılık bulamaması bu boyutta çalışmamızla örtüşmektedir. Bu sonuçları, liderlerin tüm astlarına karşı benzer şekilde davranması varsayımı ile açıklayabiliriz (Liden ve Graen, 1980: 451). Sonuç olarak toplam çalışma yılı ne olursa olsun lider- çalışan etkileşimi, söz konusu farklılık ve benzerliklerin temel kaynağı olarak düşünülmektedir.

1.25 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma problemi 3-a: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “yaş” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmazken alt boyutlar düzeyinde “Normatif Bağlılık” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların “yaş” değişkenine göre puan ortalamaları, duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde iken normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu söylenebilir. Tüm boyutlarda 20-30 yaş grubunun daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu; fakat anlamlılık düzeyinde bakıldığında normatif bağlılık puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların temel düzeyde yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı farklılık göstermeyişi, Lider Üye Etkileşimi Kuramına göre liderlerin çalışma grubu içerisindeki tüm grup üyelerine benzer şekilde davranması (Liden ve Graen, 1980) ile açıklayabiliriz. Buna ek olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını yüksek düzeyde tutacak liderlik davranışlarının sergilenmesi, bağlılığı arttıracak yönetsel uygulamalar ile sosyal, kültürel vb etkinliklere yer verilmesi şeklinde de açıklanabilir. Çalışanların yaşlarına göre normatif bağlılık düzeyinde 20-30 yaş

grubun lehine anlamlı farklılık bulunmasını örgütsel sosyalizasyon kavramı ile açıklayabiliriz. Örgütsel sosyalizasyon, çalışma hayatına yeni başlayan işgörenlerin, çalıştığı kuruma uyum sağlaması, kurumun bir üyesi gibi hareket edebilmesi için kazanması gereken bilgi, davranış ve tutumlardır. Söz konusu 20-30'lu yaşlar çalışanların genel olarak işe başladığı ilk yıllar olarak düşünüldüğünde, çalışanların iş geleceği ve güvencesini düşünerek örgütlerine bağlı olmalarının, örgüt kurallarını benimsemelerinin ve bu doğrultuda davranmanın doğru olacağını, bunun sonucu olarak kalıcı olacaklarını düşünmeleri, şeklinde açıklayabiliriz. Yıldız, (2020)'de yaptığı "Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarının İncelenmesi (Güney Marmara İlleri Örneği)" başlıklı çalışmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılığın olmayışı çalışmamızı destekler niteliktedir. Özutku, (2008)'de yaptığı "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi" başlıklı çalışmada, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş'a göre anlamlı farklılık göstermemesi, normatif bağlılık dışında yaptığımız çalışma ile örtüşmektedir. Normatif bağlılık boyutunun benzeşmemesini, katılımcı grubun farklılaşmasına, liderlik davranışlarının çalışanları farklı düzeylerde etkilemesine ve örgüt kültürüne, buna bağlı olarak çalışan algısının değişmesine bağlayabiliriz. Karataş, (2010) yaptığı çalışmada katılımcı öğretmenlerin "yaş" değişkenine göre örgütsel bağlılık durumlarında anlamlı farklılık tespit edememiştir. Benzer şekilde Parıltı, (2020)'de yapmış olduğu "Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik Ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığındaki Spor Eğitimcilerinin Kişi-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi" başlıklı çalışmada spor eğitimcilerinin "yaş" değişkenine örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık olmayışı çalışmamızla paralellik göstermektedir. Malkoç, (2018) "Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamız ile örtüşmemektedir. Araştırmadaki katılımcı grubun özel spor işletmeleri bünyesinde çalışmaları, çalışmamızdaki katılımcı grubun ise kamuya ait spor kurumlarında çalışmaları, işgörenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarının farklı düzeyde olması, bu durumun sebepleri arasında gösterilebilir.

Araştırma problemi 3-b: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “medeni durum” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise “Normatif Bağlılık” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların “medeni durum” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu, bütün boyutlarda “bekâr” grubun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısı ile “bekâr” grubun “evli” gruptan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak bulduğumuz sonuç literatürdeki çalışmalar ile benzerlik göstermemektedir. Daha açık bir ifade ile “evli” grupların “bekâr” gruplara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çıkan bu sonucu, örneklem grubunun farklılaşmasına, yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışların farklılık göstermesine, örgüt kültürüne ve çalışanların iş yükü ve iş yoğunluğunun farklılaşmasına bağlayabiliriz. Sürgevil (2007)’de yapmış olduğu çalışmada evli olan çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal ve devam bağlılık boyutunda daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Decotiis ve Summers (1987)’de yaptıkları çalışmada “evli” çalışanların “bekâr” çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmesi bulduğumuz sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir. Benzer şekilde Çakır, (2007); Çok, (2014); Madut, (2016); Öztürk, (2013); Tarakçı, (2016); Yüksel, (2018) yaptıkları çalışma sonuçları ile araştırmamızın sonuçları paralellik göstermemektedir. Sönmez (2016) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” başlıklı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında anlamlı farklılık göstermemesi, normatif bağlılık boyutunda anlamlı olarak farklılaşması çalışmamızın sonuçları ile benzeşmektedir. Ayrıca bekâr grubun örgütsel bağlılık puan ortalamalarının evli gruba göre daha yüksek olması çalışmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir. Başka bir araştırmada Çoban, (2016)’da yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde ve normatif bağlılık boyutunda aldıkları puanların medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermesi araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Temel düzeyde ve normatif bağlılık boyutunda “bekâr” grubun örgütsel bağlılık düzeylerinin

“evli” gruba göre yüksek olmasını, bekâr grubun çocuk, eş, ev vb ailevi sorumluluklarının olmayışı çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir. Ayrıca evli gruplar için söz konusu bu sorumluluk ve rollerden dolayı çalıştıkları kurumun ikinci planda kalması, bu durumun sebepleri arasında gösterilebilir.

Araştırma problemi 3-c: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “cinsiyet” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların “cinsiyet” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde iken normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu, duygusal ve devam bağlılığı boyutunda kadın grubunun, normatif bağlılık boyutunda ise erkek grubunun puan ortalamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Literatürde örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde ortak bir görüş olmadığı söylenebilir. Farklı çalışmalarda kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı, bazı çalışmalarda ise araştırmamızda olduğu gibi örgütsel bağlılığın cinsiyet ile anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bir kısım araştırmada çalışanların cinsiyetlerine göre erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlardan yüksek çıkmasını, erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaları sonucu çalıştıkları kuruma daha çok bağlı olmaları ile açıklanmaktadır. Kadın grubun örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha düşük çıkmasını (Aven, vd.,1993) kadınların öncelikli olarak aile içi sorumluluk ve rollerini ön planda tutmaları sebebi ile kurumlarının ikinci planda kalması ile açıklamaktadırlar. Literatüre bakıldığında Gökmen, (1996) ve Mowday vd., (1982) yaptıkları araştırmalarda kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aksine, Karrasch (2003: 230) erkeklerin kadınlara göre daha fazla devamlılık bağına sahip olduğu, Işık (2016: 82-83) katılımcıların cinsiyet değişkenine göre erkeklerin normatif bağlılık puanlarının kadınların normatif bağlılık puanlarından daha yüksek olması, literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyi ile ilgili ortak bir görüşün olmadığını göstermektedir. Literatüre bakıldığında Üzümlü (2010: 91) “Elit Sporcuların

Örgütsel Stres Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı fark bulamaması çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Bozkır, (2017)’de yaptığı çalışmada, spor işletmelerinde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı farklılık çıkmaması; Sancar, (2017)’de Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri hem temel düzeyde hem de alt boyutlar düzeyinde anlamlı olarak farklılaşmaması çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Can, (2016); Çakır, (2007); Çırpan, (1999); Erdoğan, (2006); Özkan, (2008) ve Uçar, (2016) yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık tespit edememeleri yaptığımız araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma problemi 3-d: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kadro ünvanı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “Kadro ünvanı” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise “Devam Bağlılığı” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile spor örgütlerinde çalışan antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memurların kadro ünvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin devam bağlılığı boyutunda anlamlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Çalışanların “kadro ünvanı” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde, normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu söylenebilir. “Devam bağlılığı” alt boyutunda “antrenör” grubunun puan ortalamalarının daha yüksek olduğu dolayısı ile bu boyutta örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Antrenörlerin, memur ve sportif eğitim uzmanlarına göre alanda olmaları ve kendilerine uygun olarak işlerini uygulamaya dönük yapmaları, işe devam etme isteğini ortaya çıkartmakta, bu durumun sonucu olarak örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Diğer taraftan memur ve sportif eğitim uzmanlarının masa başı çalışmaları ve bürokrasiye daha fazla maruz kalmaları sonucu kendilerini baskı altında hissetmeleri, antrenörlere göre bağlılık düzeylerinin daha düşük olmasına sebebiyet vermiş olabilir. Alanyazın incelendiğinde farklı araştırmalarda örgütsel bağlılığın temel düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde kadro ünvanına göre ortak bir görüş olmadığı görülmektedir. Bayar, (2020)’de yaptığı “Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Paylaşılan Liderlik Algısı İle Örgütsel

Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” başlıklı çalışmada ”Duygusal bağlılık” ve “Normatif bağlılık” boyutlarında anlamlı fark tespit etmesi, araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Çetin, (2019), yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık göstermemesi çalışmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Benzer şekilde Yüksel, (2018)’de yaptığı “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örnekleminde İncelenmesi” başlıklı çalışmada çalışanların yaptığı görev ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan “normatif bağlılık” düzeyinde anlamlı fark bulması çalışmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Ancak söz konusu bu çalışmada boyut puan ortalamalarına bakıldığında antrenörlerin puan ortalamalarının memur grubundan daha yüksek oluşu çalışmamızı desteklemektedir. Benzer şekilde Yılmaz, (2014) ve Kemeriz, (2014) yaptığı çalışmada Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” boyutunda anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamızla paralellik göstermektedir. Ağırbaş, (2018)’de yaptığı çalışmada Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan personelin ünvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamızla benzerlik gösterirken, alt boyutlar düzeyinde ” normatif bağlılık” düzeyinde anlamlı farklılık bulması çalışmamızla farklılık göstermektedir. Başka bir araştırmada Yıldız, (2020), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermesi çalışmamızı destekler niteliktedir.

Araştırma problemi 3-e: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların toplam çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde, normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde genel olarak çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bununla ilgili Meyer ve Allen (1984), çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri

sürmüştür. Benzer şekilde Uygur, (2007), örgütte çalışılan süre arttıkça tecrübenin beraberinde artacağını, bununla birlikte örgüte olan bağlılığında artacağını ifade etmiştir. Mowday vd., (1979), çalışma süresine paralel olarak çalışanların ilerideki kazançlarının artacağını düşünmelerinden dolayı örgütlerine bağlılık geliştirdiklerini savunmuştur. Ancak çalışmamızın sonuçlarına bakıldığında farklı bir sonuç ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarımıza göre “Devam bağlılığı” boyutunda 6-10 yıl çalışanların 16 yıl ve üstü çalışanlardan puan ortalamalarının daha yüksek olduğu; “Normatif bağlılık” boyutunda ise 1-5 yıl grubu çalışanların 11-15 yıl grubu çalışanlardan puan ortlamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Zellars (2002) mesleki tecrübe ve kıdem arttıkça bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz. Bu durum, mesleğe yeni başlayan çalışanların işe başlamanın heyecanı ile hareket etmeleri ve örgütlerine karşı minnettarlık hissi ile bağlılıklarının artması şeklinde açıklanabilir. Benzer şekilde işe başlanılan ilk yıllarda çalışanların iş yerinde olan sorunlara karşı mücadele güçleri ve enerjilerinin oluşu da bağlılık seviyelerini arttırdığı söylenebilir. Ayrıca söz konusu bu sonucu daha önce bahsettiğimiz “örgütsel sosyalizasyon” kavramı ile de açıklayabiliriz. Ağca, (2008)’ de “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi” başlıklı araştırmasında çalışanların, çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılaşmanın olduğunu tespit etmesi yaptığımız çalışma ile benzeşmektedir. Yılmaz, (2014) Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının görev yılına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından “Devam Bağlılığı” boyutunda anlamlı farklılık bulunması çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Ancak, çalışmamızda “Devam Bağlılığı” boyut puanları 6-10 yıl çalışanlarda en yüksek ortalamaya sahipken, sözkonusu çalışmada 30 yıl ve üzeri çalışanların boyut puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Dalkıran, (2014) ve Vural, (2016) yaptıkları çalışmada katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşması, alt boyutlar düzeyinde ise duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının anlamlı olarak farklılık göstermesi, duygusal bağlılık dışında çalışmamızı destekler niteliktedir.

1.26 Presenteizm’e İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.

Araştırma problemi 4-a: Spor örgütlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “yaş” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların yaş değişkenine göre presenteizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde yer alan gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personelin yaş durumlarına bağlı olarak presenteizm düzeyleri arasında manidar bir farklılaşma yoktur. Bu durumu, örgütün sağlıkla ilgili izin ve tedavi süreçlerinde hassas davranmasına bağlayabiliriz. Çalışanlara stresle mücadele etme noktasında psikolojik ve sosyal destek verilmesi (Ekinci ve Ekici, 2003), örgütsel sağlık kapsamında çalışanlar için farklı etkinlikler düzenlenmesi (Aksoy ve Kutluca, 2005), bununla birlikte sağlıkla ilgili önleyici tedbirler alınması ile açıklayabiliriz. Dolayısı ile çalışan yaşı kaç olursa olsun bu tür uygulamalar presenteizm düzeyini azaltıcı etki yapacaktır. Alanyazın incelendiğinde çalışanların yaş değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında ilişki ya da farklılıkla ilgili birbirinden farklı birçok çalışma olduğu, dolayısı ile ortak bir görüş olmadığı görülmektedir. Genel olarak yaşı büyük olan çalışanların presenteizm durumunu yaşama ve presenteizmden etkilenme olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir (Kim ve diğ., 2016: 329). Benzer şekilde, Bierla vd., (2013) yaşın ilerlemesine paralel olarak yaşanan presenteizm durumunun da artacağı sonucuna ulaşmıştır. Aksine başka bir çalışmada Macioch vd., (2012) yaş’ın ilerlemesine bağlı olarak presenteizm durumunun azalacağı sonucuna ulaşılması çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Karagöz, (2018)’de “Presenteeism’in Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisini İrdelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada katılımcıların yaş düzeyi ile presenteizm durumları arasında anlamlı farklılaşmanın olmaması; Yılmaz, (2019)’da “ Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Bir Uygulama Örneği” başlıklı çalışmada, çalışanların presenteizm durumları ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edememesi arştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Şahin, (2019)’da farklı sektörlerde beyaz yakalı çalışanlar ile yaptığı çalışmada çalışanların yaş değişkeni ile presenteizm durumları arasında anlamlı farklılığın

olmayışı; Üzüm ve Şeker, (2019) çalışanların yaş değişkeni ile presenteizm arasında anlamlı farklılığın olmayışı, çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu araştırmalardan farklı olarak Oran ve Ünsar, (2018)'de yaptıkları çalışmada ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından presenteizm boyutunun anlamlı olarak farklılaşması, benzer şekilde Okçu, (2017); Özdemir, (2017) yaptıkları araştırmada çalışanların presenteizm düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermesi yaptığımız araştırma ile benzerlik göstermemektedir. Bu farklılığın sebebini, araştırmaların farklı sektör ve katılımcı grupları ile yapılmasına, çalışanların iş yoğunluğu ve iş yüklerinin farklılaşmasına, farklı liderlik davranışlarına maruz kalınmasına ve örgüt kültürünün farklılaşmasına bağlayabiliriz.

Araştırma problemi 4-b: Spor örgütlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “medeni durum” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların medeni durum değişkenine göre presenteizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı bünyesinde yer alan gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personelin medeni durumlarına bağlı olarak presenteizm düzeyleri arasında manidar bir farklılaşma yoktur. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında evli grubun ortalamasının daha düşük olduğu, dolayısı ile evli çalışanların daha az presenteizm yaşadığı söylenebilir. Başka bir ifade ile bekâr çalışanların hasta iken işe gelme eğilimlerinin daha fazla olduğu ve kendilerini işe verememe durumu ile daha çok karşılaştıkları söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde çalışanların medeni durum değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında ilişki ya da farklılıkla ilgili birbirinden farklı birçok çalışma olduğu, dolayısı ile ortak bir görüş olmadığı söylenebilir. Kandemir, (2014) yaptığı araştırmada hastane çalışanlarının medeni durum değişkenine göre işte var olmama (presenteizm) eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayışı ve evli grubun evli olmayan gruptan puan ortalamalarının düşük olması; Balcı, (2016) araştırmasında katılımcıların medeni durumlarına göre presenteizm alt boyutları düzeyinde anlamlı farkın olmayışı, çalışmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir. Benzer şekilde Erbaş, (2017)'de evli ve bekâr çalışanların presenteizm düzeylerini karşılaştırmak için yaptığı t testi

sonucuna göre anlamlı farkın olmayışı; Okçu, (2017) çalışanların medeni durum değişkenine göre kendini işe verememe (presenteizm) puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edememesi çalışmamızı destekler niteliktedir. Diğer taraftan Kandemir, (2014); Okçu, (2017); Özmen, (2011); Özdemir, (2017) yaptıkları araştırmalarda medeni durum değişkenine göre presenteizm arasında anlamlı farklılıklar tespit etmeleri araştırmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Araştırmalardaki söz konusu bu farklılıkların sebebini, çalışılan örgütteki yöneticilerin liderlik davranışlarının farklılık göstermesi, yoğun iş baskısının çalışanda oluşturduğu bozulmuş bir ruh hali ve psikolojik rahatsızlıklar (Lerner, 2001: 72-85), kariyer fırsatlarından yararlanamama korkusu (Meerding vd., 2005), iş saatlerinin çalışana uymaması, katı örgütsel kurallar, aşırı iş yükü ve zaman baskısı (Carveley vd., 2007: 318; Hansen ve Andersen, 2008) çalışanların presenteizm düzeylerine farklı şekillerde etki ettiği söylenebilir.

Araştırma problemi 4-c: Spor örgütlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “cinsiyet” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise “dikkat dağınıklığından kaçınma” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre presenteizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Puan ortalamalarına bakıldığında kadın grubunun puan ortalamalarının erkek grubundan daha fazla olduğu, dolayısı ile kadınların presenteizm eğilimlerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durumu, kadın çalışanların çalışma ortamında erkeklerle birçok noktada aynı sorunları yaşarken bunlar dışında, kadına yönelik annelik rolü, kadına özgü özel durumlar, kadını daha hassas ve duygusal yönden savunmasız hale getirmekte, bu durum, kadın çalışanları presenteizm eğilimine yöneltmektedir. Aronson ve Gustafsson (2005); Kim vd. (2016); Martinez ve Ferreira, (2012); yaptıkları çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla presenteizme maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir çalışmada Karagöz, (2018)’de öğretmen çalışanların cinsiyet değişkenine göre presenteizm düzeylerinde anlamlı farklılık tespit etmesi çalışmamızı destekler niteliktedir. Ancak, söz konusu çalışmada puan ortalamalarına bakıldığında erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç, öğretmenlik mesleğinin kadınlara birçok yönden (izin, iş

yoğunluğu, çalışma saatleri vb) uygun olması ile açıklanabilir. Durmuşçelebi, Yıldız ve Saygı, 2017; Gökçe ve Sezer, 2012; Saban, 2003, öğretmenlik mesleğini tercih etmede cinsiyet değişkeninin önemli bir faktör olduğu, öğretmenlik mesleğinin ilk etapta kadınlar tarafından tercih edildiğinin ortaya konulması bu yorumu destekler niteliktedir. Başka çalışmalara bakıldığında Bal, (2014); Bölür, (2018); Çiftçi, (2018); Kaygın, (2017); Kılıç, (2018), çalışmalarında katılımcıların cinsiyet değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememesi çalışmamızın sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Presenteizm ile ilgili araştırma sonuçlarının farklılık göstermesini Baker-McClearn vd., (2010); Rantanen ve Tuominen, (2011) presenteizmin tek boyutlu olamayan, karmaşık bir problem niteliği taşımasına bağlamışlardır. Bu karmaşık problemleri Hansen ve Andersen (2008: 957) örgütsel faktörler (zaman baskısı, kontrol, iş ilişkileri, istihdam durumu), bireysel faktörler (sosyo- demografik özellikler, mali durum, aşırı bağlılık, aile hayatı) ve tutumlar şeklinde sıralamıştır. Sonuç olarak prsenteizmin birçok bileşeni ve öncülü olmasından dolayı araştırma sonuçlarının farklılaştığı söylenebilir.

Araştırma problemi 4-d: Spor örgütlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile kadro ünvanı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “kadro ünvanı” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların kadro ünvanı değişkenine göre presenteizm puan ortalamalarının işi tamamlama boyutunda orta düzeyde, dikkat dağınıklığından kaçınma boyutunda orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir. Puan ortalamalarına bakıldığında antrenörlerin, memur ve sportif eğitim uzmanlarından puan ortalamalarının daha düşük olduğu, dolayısı ile presenteizm düzeylerinin de düşük olduğu söylenebilir. Spor örgütlerinde kadro ünvanına göre antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur çalışanların presenteizm düzeylerinin farklılık göstermesini, ilk olarak söz konusu bu kadro ünvanlarının iş içeriklerinin birbirinden farklı olmasına bağlayabiliriz. Özellikle antrenörlerin sahada oluşları, kontrol, denetim ve yönetici baskısı gibi etmenlerden uzak çalışmaları presenteizm düzeylerinin düşük olmasına etki etmiş olabilir. Aksine memur grubunun kısıtlı bir alanda, masa başında, yönetici baskısı ve iş baskısı altında çalışması özellikle psikolojik anlamda olumsuz etkilenmeleri presenteizm düzeylerinin artmasına sebep olmuş olabilir. Bu durumun, çalışmamızda kadro ünvanına göre

presenteizm düzeyinde anrenör ve memur grubu arasındaki farklılaşmanın temel nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda spor örgütlerinde kadro ünvanına göre presenteizm düzeylerinin farklılaşmasını, fazla mesai sonucu çalışanlarda sağlık probleminin ortaya çıkışına Yalım, (2005); kapasitelerinden daha fazla çalışmaya zorlanmalarına Koçoğlu, (2007); örgüt kültürüne, Tüz ve Sabuncuoğlu, (2005); yönetim biçimine (Dew vd., 2005) bağalayabiliriz. Literatür incelendiğinde kadro ünvanına göre presenteizm düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Kaplanseren, (2018)’de “Örgütlerde Presenteeism Sorunu İle Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması” başlıklı araştırmasında çalışanların çalışma pozisyonaları ile presenteizm düzeylerinin anlamlı farklılık göstermesi çalışmamızın sonuçları ile benzeşmektedir. Aksine Bal, (2014) farklı ünvan gruplarındaki katılımcıların presenteizm düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olmayışı; Erbaş, (2017) katılımcıların çalışma pozisyonlarına göre presenteizm düzeylerinde anlamlı farklılığın olmaması; Ülkü, (2019) katılımcıların ünvanlarına göre presenteizm düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşmaması, Köprülü, (2020) öğretmen katılımcıların, presenteizm alt boyutları ile görev ünvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememesi yaptığımız araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Söz konusu bu araştırmalarda katılımcıların kadro ünvanı (çalışma ünvanı, çalışma pozisyonu vb) ile presenteizm düzeyleri arasında manidar farklılıkların olmayışını, çalışılan iş yerinde sağlıkla ilgili eğitim ve programların düzenlenmesine (Musich vd., 2006, 127); çalışanlara iş ve aile hayatındaki dengeyi sağlayacak ortamın ve esnek çalışma saatlerinin oluşturulmasına (Middaugh, 2006: 104); çalışanların hasta olduğunda resmi izin almalarının teşvik edilmesine (Prater ve Smith, 2011: 4), bağlayabiliriz. Sonuç olarak örgüt kültürünün, presenteizm sorununun göz önüne alınarak düzenlenmesi gerektiği görülmektedir.

Araştırma problemi 4-e: Spor örgütlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Spor örgütlerinde çalışanların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuca göre Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde yer alan gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personelin meslekte toplam çalışma yılına bağlı olarak presenteizm düzeyleri arasında

manidar bir farklılaşma yoktur. Çalışanların toplam çalışma yılı değişkenine göre presentizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında işi tamamlama boyutunda çalışma yılı arttıkça puan ortalamalarının arttığı görülmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların yaş'a bağlı olarak çalışma yılı ve hizmet süresi arttıkça presentizm düzeyinin de arttığı söylenebilir. Söz konusu bu sonucu, çalışma süresi arttıkça yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre fiziksel ve ruhsal olarak hastalıklara yakalanma olasılıklarının artması sonucu presentizm düzeylerin yükselmesi ile açıklayabiliriz. Dew vd. (2005); Mandıracıoğlu (2013: 11) yaşlıların presenteeism olgusunu daha fazla yaşadıklarının altını çizmesi bu sonucu destekler niteliktedir. Spor örgütlerinde çalışanların "toplam çalışma yılı" değişkenine göre presentizm düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmamasını, iki şekilde yorumlayabiliriz. Örgüt kültürünün oluşturulurken presentizm unsurunun göz ardı edilmemesine, iş yaşam dengesinin sağlanmasına, yeni iş düzeni ve çalışma şekilleri Middaugh, (2006) gibi uygulamalarla presentizmi önleyecek tedbirler alınmasına bağlayabiliriz. Okçu, (2017) çalışanların sektördeki kıdem değişkenine göre kendinin işe verememe (presentizm) puan ortalamalarının farklılık göstermemesi; Kılıç, (2018) katılımcıların çalışma süresi ile presentizm düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşmayışı araştırmamızı destekler niteliktedir. Benzer şekilde Şahin, (2019) katılımcıların toplam iş tecrübesi yılı ile presentizm düzeyleri arasında anlamlı farkın olmaması; Kaplanseren, (2019) katılımcıların çalışma süresi ile presentizm temel düzeyi ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılığın olmayışı araştırmamızın sonuçları ile örtüşmektedir.

1.27 Gelir ve Eğitim Düzeyi ile DLÖ, ELÖ, PÖ ve ÖBÖ Arasındaki Pearson Korelayon Test Bulgularına İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma problemi 5-a: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Gelir düzeyi değişkeninin DLÖ ile ($r = ,068$; $p > 0.05$); ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma problemi 5-b: Spor örgütlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Eğitim düzeyi ile DLÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları (Tablo 4.37) değerlendirildiğinde eğitim düzeyi değişkeninin DLÖ ile ($r =$

-,098; $p < 0.05$) düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin azalması şeklinde yorumlanabilir. Çıkan bu sonuç, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların yönetici pozisyonunda olan liderlerden gelen mesajları alma ve yerine getirme, işi benimseme ve değişime açık olma isteklerinin daha fazla olması ile açıklanabilir. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların dönüşümcü lider davranışlarının farkında olmaları ve beklentilerinin yüksek olması sebebi ile daha seçici davranmaları şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların eğitim düzeyleri değiştikçe iş hayatına bakışları, iş hayatından beklentileri ve algıları değişmektedir. Başka bir ifade ile eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak, işe ve iş yaşantısına yüklenen anlam ve beklentiler farklılaşmaktadır. Yavuz, (2009) yaptığı çalışmada işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik tutumlarını test ettiği çalışmada ilköğretim ortalama puanlarının $\bar{x} = (3,68)$; fakülte ve yüksekokul puanlarının $\bar{x} = (3,40)$ olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca göre ilköğretim mezunu işgörenlerin dönüşümcü liderlik tutum düzeylerinin, fakülte ve yüksekokul mezunları işgörenlerin dönüşümcü liderlik tutum düzeylerinden yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir. Bir diğer çalışmada Çelik, (2013) katılımcıların öğrenim durumları değişkeninde yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını algılarına göre yapılan t-testi sonuçlarına göre bütün alt boyutlarda önlisans puan ortalamalarının lisans puan ortalamalarından yüksek olması, önlisans mezunlarının dönüşümcü liderlik algılarının lisans mezunlarının algılarından daha yüksek düzey olması çalışmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Babahanoğlu, (2016) çalışanların eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algılarının ilkokul ve ortaokul puanlarının lise ve önlisans puanlarından yüksek olması; Sürmeli, (2018) katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile algılanan dönüşümcü liderlik puan ortalamalarına bakıldığında ortaokul puan ortalamalarının lise puan ortalamasından, üniversite puan ortalamasının lisansüstü puan ortalamasından fazla olması çalışmamızın sonuçları ile benzeşmektedir. Benzer şekilde Bilir, (2007) katılımcıların öğrenim durumlarına göre yöneticilerini dönüşümcü liderlik boyutları açısından algılamalarına ilişkin test sonuçlarına göre “grup amaçları için kendini adama” boyutu dışındaki tüm boyutlarda önlisans puan ortalamalarının lisans ve lisansüstü puan ortalamalarından yüksek olması çalışmamızın sonuçları ile benzeşmektedir. Aksine Turhan ve Helvacı, (2018) yaptıkları araştırmada banka çalışanlarının

eğitim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının eğitim düzeyi yükseldikçe artması; Bozkurt, (2020) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik algısı ve eğitim düzeyi ilişkisi bakımından lisanüstü mezunu puan ortalamalarının ilköğretim mezunu puan ortalamalarından yüksek olması araştırmamızın sonuçları ile benzeşmemektedir. Bu durumu, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, değişim ve dönüşüm kültürünü merkeze almaları sebebi ile dönüşümcü lider davranışlarına odaklanarak dönüşümcü liderleri ile daha fazla etkileşim içinde bulunmaları ile açıklayabiliriz.

Araştırma problemi 6-a: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Gelir düzeyinin ELÖ ile ($r = -.012$; $p > 0.05$) ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma problemi 6-b: Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Eğitim düzeyi değişkeninin ELÖ ile ($r = -.039$; $p > 0.05$) ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma problem 7-a: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Gelir düzeyi değişkeninin ÖBÖ ile ($r = .094$; $p > 0.05$); ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma problem 7-b: Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Eğitim düzeyi değişkeninin ÖBÖ ile ($r = -.047$; $p > 0.05$); ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma problemi 8-a: Spor örgütlerinde çalışanların presentizm düzeyleri ile gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Gelir düzeyi ile PÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları (Tablo 4.38) değerlendirildiğinde gelir düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = -.198$; $p < 0.05$) düşük düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, gelir düzeyinin artmasına bağlı olarak presentizm düzeylerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Çıkan bu sonucu araştırmamızın çalışma grubu içerisinde yer alan antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları ile açıklayabiliriz. Bu durumda özellikle de memur çalışanlar içerisinde hizmetli, güvenlik görevlisi ve sözleşmeli memur gibi

Çalışanların düşük ücret ile çalıştıkları düşünüldüğünde presenteizm düzeylerinin etkileneceği söylenebilir. Presenteizmin temel sebeplerine bakıldığında Stevens, M. (2004)'e göre ekonomik kaygılar; Caverley, (2007)'e göre ek ödemelerden mahrum kalmama isteği; Lin ve Cooper, (2013: 407)'e göre finansal baskılar; Aronsson ve Gustafsson (2005: 964)'e göre ekonomik zorluklar olduğu görülmektedir. İnsanlar hayatlarını idame ettirebilecek temel yaşam standartlarına karşılık gelen bir ekonomik girdiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple maaş ya da aylık kavramı işgörenlerin esas çalışma amaçlarından birini oluşturmaktadır (Keser, 2012: 144-145). Bunun yanında, çalışanlara ücret sisteminin doğru ve adaletli bir şekilde uygulanması, kuruluşun amaçlarına ulaşmasına, verimlilik artışına ve presenteizm düzeylerinin azalmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanlara yetersiz ücret uygulanması durumunda motivasyon düşüklüğü, işten ayrılma, işe gelmeme (zgen ve Yalçın, 2015: 271) ya da işe gelse de kendilerini işe verememe sonucu, işe var olmama (presenteizm) durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Aronsson, Gustafsson ve Dallner (2000), İsveç'te 3801 çalışan ile yaptığı araştırma sonucu, işe devamsızlığın yüksek, gelir düzeyinin düşük olduğu gruplarda presenteizmin sık görüldüğü tespit etmeleri çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Çalışmamızın aksine (Johns, 2009) yetki sahibi yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların bulunduğu pozisyonu ve statüsünü kaybetmemek adına presenteizm davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Çünkü bu çalışanlar bulunduğu konumu ve kazandığı yüksek geliri korumak için devamsızlık yapmayarak sürekli kendilerini işe olma zorunda hissedecekler, bunun sonucunda verimsizlik, hastalık gibi durumlardan dolayı yüksek presenteizm durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bir diğer çalışmada (Okçu, 2017:17) alışanların istedikleri düzeyde ücret elde edememeleri durumunda tepki olarak isteksiz çalışma temposu eğiliminde olacaklardır. Benzer şekilde çalışanlara uygulanan yetersiz ücret, motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verecek (zgen ve Yalçın, 2015: 271), bu da presenteizm düzeyinin artmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak literatüre bakıldığında gelir düzeyinin çalışanlar açısından psikolojik itici bir g olduğu, düşük gelir düzeyinin presenteizme yol açtığı gibi bazı durumlarda yüksek gelir düzeyinin de presenteizme sebebiyet verebileceği söylenebilir.

Araştırma problemi 8-b: Spor rgtlerinde çalışanların presenteizm düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Eğitim düzeyi ile PÖ puanları arasındaki pearson korelasyon test sonuçları (Tablo: 4.37) değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = ,169$; $p < 0.05$) düşük ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonucu, çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak presenteizm düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlayabiliriz. Başka bir ifade ile eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların ruhsal rahatsızlıklar sonucu presenteizm problemi yaşama olasılıkları yüksektir. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanlar genel olarak bedenlen değil beyin gücü ile çalıştıkları için ruhsal rahatsızlıklara dayalı presenteizmi yaşama olasılıkları artmaktadır (Aronsson vd., 2000: 505). Özellikle araştırmamızın katılımcı grubunda yer alan memur grubu içerisinde lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların, kriratik görevlerde çalıştıkları düşünüldüğünde ruhsal rahatsızlıklara dayalı presenteizm (depresyon, stres vb.) yaşama olasılıklarının fazla olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi ile presenteizm ilişkisi ile ilgili alanyazın incelendiğinde farklı sonuçların olduğu, özellikle ağırlıklı olarak eğitim düzeyi düşük çalışanlarda presenteizm durumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla ilgili olarak, belirli bir eğitim düzeyine sahip olan kişilerin presenteizm durumunu daha az yaşadıkları (Mandıracıoğlu, 2013: 11); düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanların presenteizm sorununu daha fazla yaşadıklarını (Kim vd., 2016: 32; Janssens vd., (2013) ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada ise Aronson ve Gustafsson, (2005: 961) presenteizm ile eğitim düzeyi arasında somut bir ilişki tespit edememiştir. Benzer şekilde Özdemir, (2017) çalışmasında, katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin presenteizm sıra ortalamalarına bakıldığında ilköğretim mezunlarının ortalamasının lise, önlisans/lisans ve lisansüstü ortalamalarından yüksek olması; benzer şekilde Cankül, (2017) yaptığı çalışmada katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre presenteizm ortalamalarına bakıldığında ilköğretim ortalamalarının yüksek düzeyde olması, çalışan ilköğretim mezunlarının ortaöğretim, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlara göre presenteizm düzeylerinin daha yüksek olması çalışmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Aksine Çiftçi vd., (2018) araştırmasında katılımcıların, presenteizm düzeylerini eğitim durumu açısından test ettiği çalışmada, lisansüstü puan ortalamalarının lisans ve önlisans puan ortalamalarından yüksek olması, Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, (2019) çalışanların eğitim düzeyi ile presenteizm alt boyut sıra ortalamalarına bakıldığında “iş tamamlama” ve “ dikkat dağınıklığından kaçınma” boyutunda doktora sıra

ortalamasının önlisans ve altı, lisans, yüksek lisans sıra ortalamalarından yüksek oluşu çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Sonuç olarak eğitim düzeyi ile presenteizm sorunu arasında farklı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak yaptıkları işin nitelik, nicelik ve yoğunluğundaki farklılaşmalara bağlı olarak presenteizm düzeylerinin de farklılaşmasıyla açıklanabilir.

1.28 Araştırma Modeline İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma problemi 9: Etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Çalışma kapsamında oluşturulan modelin değerlendirme aşamasında sırası ile χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, RMSEA uyum indeksleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu (Doll vd., 1994; Mishra ve Datta, 2011) görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin (ELÖ), örgütsel bağlılık (ÖBÖ) üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.9). Literatür incelendiğinde, etkileşimci liderlerin astlarını etkilemede ödül ve statü verme gibi başarıyı pekiştirici uygulamaları kullanması gibi başarılı performansları destekleme sistemini etkin olarak kullanması (Eren, 2001: 465), performans standartlarına ulaşamadığında ise ceza, uyarı ve kontrol sistemini kullanması ve bu durumun bağlılığa farklı düzeylerde etki etmesi etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklar niteliktedir. Literatür incelendiğinde, genel olarak etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğu diğer bir ifade ile etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin hem pozitif hem de negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bununla ilgili olarak Bass, Avolio, Jung ve Berson, (2003); Chiang ve Jang (2008); Uen, Wu, Teng ve Liu (2012) çalışmalarında etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaları çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Aksine, Dai vd., (2013) ve Mardiyana, Owin ve Juhary, (2019) etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını, etkileşimci liderlerin çalışanlarını bir plan ve program dahilinde çalışmaya teşvik etmesi ve bu doğrultuda standartların gerektirdiği şekilde davranılması gerektiğini hissettirmesi, geçmişte yapılan faydacı uygulamaların devam ettirilmesi, çalışanlara çabaları neticesinde ödüllendirmenin yapılması gibi

uygulamalar ile çalışan bağlılıklarının olumlu yönde etkilenmesi ile açıklamak mümkündür. Aksine, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkinin varlığını, etkileşimci liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmak için çalışanlarını izleyerek ve farklı kontrol stratejileri kullanarak gelecekteki hataları önlemek adına düzeltici eylemlerde bulunmasına (Kanungo, 2001; Naidu ve Van der Walt, 2005) aynı zamanda etkileşimci liderlerin bürokratik otorite olarak davranmalarına (Naidu ve Van der Walt, 2005) bağlayabiliriz. Dolayısıyla, spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algıları, örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma problemi 10: Örgütsel bağlılık, presenteizm üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Örgütsel bağlılığın (ÖBÖ), presenteizm (PÖ) üzerinde doğrudan negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.10). Presenteizm, çalışanların işte olmaması durumunu gerektiren fiziksel veya psikolojik hastalığa rağmen işe gittiklerinde ortaya çıkan sonuç olarak üretkenliği azaltmaktadır (Gosselin vd., 2013). Buradan hareketle presenteizm, hasta iken işe gitme, verimliliğin ve performansın düşmesi gibi olumsuz durumlarla ilgili bir kavram olduğu için çalışmamızda örgütsel bağlılığın presenteizme olan negatif yönlü etkisinde aslında olumlu bir durum söz konusudur. Daha açık bir ifade ile örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına bağlı olarak presenteizm düzeyinin düşmesi, çalışanların hasta iken işe gitme eğilimlerinin azalmasına, performanslarının artmasına, daha üretken ve verimli çalışmalarına yol açmaktadır. Literatürde presenteizm, daha kapsamlı bir şekilde çaba-ödül dengesizliği teorisi olarak tanımlanmaktadır. 1990’larda ortaya atılan “çaba-ödül dengesizliği modeli” daha yüksek miktarda algılanan çaba ile daha düşük düzeyde algılanan ödül arasında bir dengesizlik olduğunda, hastalık ve sıkıntı riskinin arttığı (Siegrist, 1996) dolayısıyla buna bağlı olarak presenteizm eğiliminin de artacağı söylenebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütleri arasındaki psikolojik bir bağı açıklar ve aynı zamanda çalışanların örgütlerinde çalışmaya devam etmesi ve gönüllü olarak ayrılmama olasılığını ifade eder (Allen ve Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık, çalışan ile çalıştığı kurum arasındaki psikolojik bağı ifade ettiği için, bu bağın güçlendirilmesi örgütsel bağlılığın sürekliliğine bağlıdır. Literatürde presenteizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik az sayıda çalışmaya rastlanmış, bu çalışmalarda farklı sonuçlarla karşılaşılmıştır. Ağırbaş, (2018); Kaygın vd., (2017); ve Ülkü, (2018) araştırmalarında presenteizm

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmaları araştırmamızın sonuçları ile örtüşmemektedir. Aksine (Taifor vd., 2011) çalışmasında presentizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu bulması, Yang vd., (2019) Presentizm ile örgütsel bağlılık arasında ters orantı olduğunu ifade etmesi araştırmamızın sonuçları ile örtüşürken; Hansen ve Andersen (2008)'e göre örgütsel bağlılığın, presentizmi önemli ölçüde arttırdığı sonucuna ulaşması araştırmamızın sonuçları ile benzeşmemektedir. Literatürde örgütsel bağlılık ile presentizm ilişkisine yönelik çalışmalarda genel olarak farklı sonuçların çıkmasını açıklamak gerekeirse: farklı kültür ve sektörlerde presentizmi etkileyen birçok faktörün etkili olmasıyla, ayrıca farklı liderlik davranışlarının çalışanları farklı düzeylerde etkilemesi ile açıklayabiliriz. Angle ve Perry, (1981) örgütsel bağlılığın çalışan performansı ve üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, bağlılığı yüksek çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla üretken olduklarını ve daha verimli çalıştıklarını ortaya koymuştur. Örgüt liderleri, örgüt hedeflerine ulaşmak ve bu süreci özverili çalışanlar ile gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanların ilgi ve değerlerini anlamak, desteklemek ve örgütsel bağlılıklarını psikolojik unsurlar aracılığıyla geliştirmesi önemli bir unsurdur (Singh vd., 2008). Buradan hareketle, spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, presentizm eğilimleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma problem 11: Etkileşimci liderlik, presentizm üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Etkileşimci liderliğin (ELÖ), presentizm (PÖ) üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.11). Etkileşimci liderliğin presentizm üzerinde pozitif bir etkisinin olması olumlu bir durum gibi görünmesine rağmen, presentizm kavramı, hasta iken işe gitme eğilimine bağlı olarak stres düzeyinin artması, performans düşüklüğü, verimsizlik ve üretkenliğin azalması gibi sonuçları içerdiği için aslında olumsuz bir durumu içermektedir. Etkileşimci liderlik teorisi, lider-takipçi ilişkilerinin liderler ve takipçiler arasındaki bir dizi değiş tokuşa veya örtülü pazarlıklara dayandığı fikri üzerine kuruludur (Zopiatis ve Constanti, 2010). Diğer taraftan etkileşimci liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak, gelecekteki hataları önlemek ve düzeltmek adına gerektiğinde çalışanlarını izlemesi ve farklı kontrol stratejilerini kullanması (Kanungo, 2001; Naidu ve Van der Walt, 2005) aynı zamanda etkileşimci liderlerin bürokrasiyi etkili bir şekilde kullanmaları ve otorite

olarak davranmaları (Naidu ve Van der Walt, 2005) çalışanların presentizm eğilimlerini arttırıcı nitelikte olduğu söylenebilir. Literatüre bakıldığında genel olarak, liderlik tarzları ile presentizm arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Gilbreath ve Karimi, 2012). Bu doğrultuda, etkileşimci liderlik tarzı ile daha yüksek stres seviyeleri arasında bir ilişki olduğunun ortaya konması (Lyons ve Schneider, 2009); başka bir çalışmada etkileşimci liderlik boyutlarından olan laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik tarzının, destekleyici olmadığı ve çalışanlar arasında en düşük üretkenliğe yol açtığı (Bass ve Avolio, 1994) tespit edilmesi, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların presentizm düzeylerini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Ying vd., (2014) yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik davranışlarının presentizm kavramı ile ilişkili olan iş stresini artırdığı sonucuna ulaşması, araştırmamızın sonuçları ile benzeşmektedir. Çalışmamızın aksine, Munir vd., (2010) yaptıkları çalışmada, transaksyonel (etkileşimci) liderlik tarzının presentizm üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşması; Bokhari vd., (2017) ve Skakon vd., (2010) çalışmalarında etkileşimci liderliğin alt boyutlarından olan bırakınız yapsınlar (laissez faire) liderlik tarzının presentizm üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmaları, araştırmamızın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Söz konusu bu araştırmalarda etkileşimci liderliğin presentizm üzerinde etkisinin olmamasını, etkileşimci liderliğin presentizm'in önemli bir yordayıcısı olmadığı Bokhari vd., (2017), başka bir ifade ile presentizm'in öncülü ve yordayıcısı olan birçok kavramın olmasına bağlayabiliriz.

Araştırma problemi 12: Etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi var mıdır?

Etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.12). Diğer bir ifade ile etkileşimci liderlik ile presentizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık aracı rol oynayarak etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etki düzeyini azaltıcı rol oynamaktadır. Söz konusu bu sonuç “etkileşimci liderliğin presentizm’e etkisi, örgütsel bağlılık vasıtası ile gerçekleşmektedir” şeklinde yorumlanabilir. Literatüre bakıldığında yaptığımız araştırma, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi ile etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisini açıklamaya çalışması açısından ilk olma özelliğini taşımaktadır. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını netleştirmek için çalışmalar yapmış ve bağlılığı, örgüt performansını

arttırmak ve çalışan davranışlarını anlamak anlamak için temel bir bileşen olarak görmüşlerdir (Gomes, 2009). Bu sebeple örgütsel bağlılık, bir çok araştırmada Ahmed vd., (2013); Aldag ve Reschke, (1997); Fu vd., (2014); Geçikli ve Atılğan, (2020); Hougyun, (2012); Öcel, (2013); Yeh ve Hong, (2012) aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmamızda, spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algılarının presenteizm düzeylerine etkisinde örgütsel bağlılığın dolaylı (kısmi) olarak aracılık ettiği söylenebilir. Etkileşimci liderlik ile presenteizm arasındaki basit etkiye (toplam etki) bakıldığında $\beta = ,06$ ile düşük bir etki olduğu görülmektedir. Aracı modelde, örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesi ile birlikte etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin azalması (dolaylı etki $\beta = -0,25$) örgütsel bağlılığın çalışmamızdaki aracı rolünü önemini göstermektedir. Diğer yünden, spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükselttiği, örgütsel bağlılığın artması ile çalışanların presenteizm düzeylerinin düştüğü, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık birlikte çalışanların presenteizm düzeylerini düşürdüğü (dolaylı etki) sonucu aracılık etkisinin bir göstergesidir. Buradan hareketle, etkileşimci liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aşağıda sırasıyla dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık ve presentizm ile ilgili araştırma problemlerine yönelik sonuçlar ile korelasyon ve araştırma modeli kapsamında oluşturulan araştırma sorularına yönelik sonuçlar verilmiştir.

1.29 Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, bireysel destek boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı; katılımcıların yaş seviyelerine göre alt boyutlar düzeyinde 20-30 yaş grubunun 31- 60 yaş grubundan daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), İdealleştirilmiş Etki (davranış), Telkinle Güdüleme, Entellektüel uyarım boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında “bekar” grubun puan ortalamalarının “evli” gruptan yüksek olduğu, buradan hareketle “bekar” grubun, liderlerini dönüşümcü lider olarak algılama düzeyleri “evli” gruptan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında “kadın” grubunun puan ortalamalarının “erkek” grubundan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların, “kadro ünvanına” göre dönüşümcü liderlik algı düzeyi puan ortalamalarının bireysel destek alt boyutunda orta düzeyde, diğer alt boyutlarda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “kadro ünvanı” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir.
- Çalışanların, “toplam çalışma yılına” göre dönüşümcü liderlik algı düzeyi puan ortalamalarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde idealleştirilmiş etki atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış ve telkinle güdüleme alt boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. 1-5 yıl çalışanların, dönüşümcü liderlik algısı puan ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.30 Etkileşimci Liderliğe İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların “Yaş” değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamaları, koşullu ödül boyutunda yüksek, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Alt boyutlar düzeyinde ise koşullu ödül boyutunda 20-30 yaş grubunun, istisnalarla yönetim aktif boyutunda 31-60 yaş grubunun, serbest bırakıcı boyutunda 31-60 yaş grubunun etkileşimci liderlik algı düzeylerinin diğer

gruptan daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Spor örgütlerinde çalışanların “medeni durum” değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamaları, koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve serbest bırakıcı boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “evli” grubun etkileşimci liderlik algı ortalamalarının daha yüksek olduğu dolayısı ile evli çalışanların yöneticilerinde algıladıkları etkileşimci liderlik algıları bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamaları, koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın, alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif ve serbest bırakıcı boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “erkek” grubunun “kadın” grubundan daha yüksek puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla erkek grubunun yöneticileri ile ilgili daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların kadro ünvanı değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamaları, koşullu ödül boyutunda yüksek düzeyde, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “kadro ünvanı” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık

olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde istisnalarla yönetim aktif boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “antrenör” grubunun puan ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “antrenör” grubunun yöneticileri ile ilgili daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre etkileşimci liderlik algı düzeyi puan ortalamalarına bakıldığında, koşullu ödül boyutunda yüksek, istisnalarla aktif yönetim boyutunda orta düzeyde, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı boyutunda düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algıları arasında temel düzeyde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlar düzeyinde “serbest bırakıcı” boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında 6-10 yıl grubunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısı ile yöneticileri ile ilgili etkileşimci liderlik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.31 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar

- Çalışanların “yaş” değişkenine göre puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde iken normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmazken alt boyutlar düzeyinde “Normatif Bağlılık” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında 20-30 yaş grubunun örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise “Normatif Bağlılık” boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “bekar”

grubun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısı ile “bekar” grubun “evli” gruptan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek, normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “kadın” grubunun “erkek” grubundan daha yüksek puana sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “kadro ünvanı” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde, normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “Kadro ünvanı” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık bulunmuş, alt boyutlar düzeyinde ise devam bağlılığı boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığı alt boyutunda “antrenör” grubunun puan ortalamalarının daha yüksek olduğu dolayısı ile örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre örgütsel bağlılık puan ortalamalarının duygusal ve devam bağlılığı boyutunda yüksek düzeyde, normatif bağlılık boyutunda orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlardan devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunda “6-10 yıl” normatif bağlılık boyutunda “1-5 yıl” puan ortalamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

1.32 Presenteizme İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre presenteizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “yaş” değişkenine göre presenteizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit

edilememiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında 20-30 yaş grubunun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların medeni durum değişkenine göre presentizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre presentizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir.
- Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre presentizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre presentizm düzeyleri arasında temel düzeyde anlamlı farklılık belirlenmiş, alt boyutlar düzeyinde ise dikkat dağınıklığından kaçınma boyut puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında “kadın” grubunun puan ortalamalarının erkek grubundan daha fazla olduğu, dolayısı ile kadınların presentizm eğilimlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların kadro ünvanı değişkenine göre presentizm puan ortalamalarının işi tamamlama boyutunda orta düzeyde, dikkat dağınıklığından kaçınma boyutunda orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların “kadro ünvanı” değişkenine göre presentizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakıldığında antrenörlerin, memur ve sportif eğitim uzmanlarına göre puan ortalamalarının daha düşük olduğu, dolayısı ile presentizm düzeylerinin de düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların toplam çalışma yılı değişkenine göre presentizm puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Spor örgütlerinde çalışanların “toplam çalışma yılı” değişkenine göre presentizm düzeyleri arasında temel düzeyde ve alt boyutlar düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

1.33 Korelasyon Test Bulgularına İlişkin Sonuçlar

- Gelir düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = -.198$; $p < 0.05$) düşük düzeyde ve

negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde eğitim düzeyi değişkeninin DLÖ ile ($r = -.098$; $p < 0.05$) düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu, son olarak eğitim düzeyi değişkeninin PÖ ile ($r = .169$; $p < 0.05$) düşük ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.34 Araştırma Modeline Yönelik Sonuçlar

- **Araştırma problemi 9:** Etkileşimci liderlerin çalışanları etkilemede ödül ve statü verme gibi başarıyı pekiştirici uygulamaları kullanması benzer şekilde başarılı performansları desteklemesi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı söylenebilir. Bu doğrultuda etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
- **Araştırma problemi 10:** Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, yaşadıkları fiziksel ya da psikolojik sağlık sorunları karşısında resmi izin alarak tedavi sürecini başlatmaları ve tamamen iyileştikten sonra işlerine devam etmeleri hem çalışan hem de örgüt açısından üretkenliğin ve motivasyonun artması, iş kazalarının azalması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
- **Araştırma problemi 11:** Etkileşimci liderlerin, çalışanları izlemesi, kontrol etmesi, hatalara karşı düzeltme stratejileri uygulaması, düşük performans karşılığında ceza sistemini kullanması ve iletişimin çok fazla olmayışı çalışanların presentizm düzeylerini arttırmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderliğin presentizm üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
- **Araştırma problemi 12:** Spor örgütlerinde çalışanların etkileşimci liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükselttiği, örgütsel bağlılığın artması ile çalışanların presentizm düzeylerinin düştüğü, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık birlikte çalışanların presentizm düzeylerini düşürdüğü (dolaylı etki) sonucu aracılık etkisinin bir göstergesidir. Dolayısıyla etkileşimci liderliğin presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

1.35 Öneriler

Uygulamaya yönelik Öneriler

- Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve kurum aidiyetlerini arttıracak, presenteizm düzeylerini azaltacak oryantasyon programları düzenlenerek kişiye uygun iş, iş ortamı, iş yoğunluğu, gerektiğinde esnek çalışma saatleri belirlenebilir. Ayrıca ek ücret ve ödül sistemlerinin kullanılması gibi uygulamalar yapılabilir. Örneğin, kuruluşlar çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için iş yaratma yaklaşımını teşvik edebilir (Lyons (2008)). İş yaratma, çalışanların yeteneklerini ve tercihlerini, mevcut işini kendi inisiyatifleriyle daha tatmin edici, amaçlı ve anlamlı hale getirmesini sağlayan süreçtir.
- Liderliğin öğrenilebileceği öncülüne dayanarak (Bass, 1998) spor örgütlerinde çalışanların, presenteizm düzeylerini azaltacak, örgütsel bağlılıklarını arttıracak liderlik tarzlarının belirlenerek örgüt yöneticilerine yönelik bu liderlik tarzları ile ilgili seminer, eğitim ve programlar düzenlenebilir.
- Çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını arttıracak, presenteizm düzeylerini azaltacak, kurum içi ve kurum dışı sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Yönetici ve çalışanlara presenteizmle ilgili farkındalık yaratacak bilgiler verilerek, çalışanların istedikleri zaman resmi hastalık izni almaları noktasında daha fazla teşvik edilmeleri sağlanabilir.
- Spor örgütlerinde çalışan personelin kadro ünvanlarına ait görev tanımları netleştirilerek rol belirsizliği ve rol çatışması gibi olumsuz durumların oluşması engellenebilir.
- Kuruluşlar, presenteizm'i tespit etmek ve önlemek amacıyla rutin ya da rutin olmayan aralıklarla sağlık uzmanlarından faydalanarak çalışanların her türlü sağlık durumu kontrol edebilir.

Gelecek Akademik Çalışmalar İçin Öneriler

- Yaptığımız araştırmada çalışanların düşünce ve eğilimleri belli bir zaman dilimi içerisinde nicel veriler ile tespit edilmeye çalışılmış, mevcut araştırma, belli zaman aralıklarında nitel veri toplama yöntemi ile desteklenebilir.

- Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modeli (YEM), değişkenler arasında herhangi bir nedensel ilişki kurmada yetersiz kaldığı ve bunu kanıtlayamadığı için (Bollen, 1989) gelecekteki araştırmalar, önerilen modelin nedensel ilişkilerini ortaya çıkarmak için modelin uygulanabilirliğini test edebilir.
- Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik teorileri; absenteizm, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sinizm gibi farklı değişkenlerle, iş yoğunluğunun fazla olduğu sektörlerde ve katılımcılarla incelenebilir.
- Spor örgütlerinde çalışanların iş ile ilgili farklı değişkenlerinin çalışmalara dahil edilerek, liderlik ile presenteizm arasındaki ilişki ile ilgili daha kapsamlı bir model kurulabilir.
- Yaptığımız araştırma, 7 il bünyesinde Gençlik ve Spor İl ve İlçe spor müdürlüklerinde gerçekleştirilmiş, araştırma kapsamı, merkez teşkilatı ve tüm taşra teşkilatını kapsayacak şekilde genişletilebilir.
- Farklı liderlik tiplerinin presenteizm üzerindeki etkisi, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel adalet gibi farklı aracı değişkenler ile incelenebilir.
- Çalışanların refahı, performans ve verimlilikleri doğrudan presenteizm ile ilişkili olduğundan, iş sağlığı ve insan kaynakları perspektifinden presenteizmin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve aynı zamanda literatürdeki presenteizm ile ilgili boşluğun doldurulması adına nitelikli araştırma sayısı arttırılabilir.
- Araştırmamızın sonuçlarına daha fazla destek sağlamak için mevcut çalışmanın sonuçları diğer ülkelerde veya kültürel bağlamlarda doğrulanmalıdır. Örneğin, Avrupa ve Asya bağlamları gibi bazı benzer veya farklı özelliklere sahip diğer ülkelerle çapraz karşılaştırmalı bir çalışma yürüterek bu çalışmanın bulgularını doğrulamak faydalı olabilir.
- Araştırmamızın bağımsız değişkeni olan dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzları yerine etik liderlik, sorumlu liderlik, durumsal liderlik ve güçlendirici liderlik gibi değer temelli liderlik stilleri bağımsız değişken olarak düşünülebilir.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır)

- Adıgüzel, B. (2005). Bilişim Sistemlerinin Lojistik Yönetiminde Etkin Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmed, I., Mohammad, S. K. & Islam, T. (2013), 'The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: Mediating Role of Organizational Commitment', *International Journal of Management & Innovation*, vol. 5, no. 2, pp. 75-88.
- Ağca, V., Ertan, H. (2008), Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:22.
- Ağırbaş, S. İ. (2018), Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presenteizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Erzincan.
- Akdemir, A. (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik, Umuttepe Yayınları Kocaeli Üniversitesi.
- Akdöl, B. (2015) Hizmetkâr Liderlik. D&R Kitabevi Yayınevi Dağıtım ve Pazarlama. 1. Baskı, İstanbul.
- Akhtar, S. & Tan, D. (1994), 'Reassessing and Re-Conceptualizing the Multidimensional Nature of Organizational Commitment', *Psychological Reports*, vol. 75, no., 3, pp. 1379- 1390.
- Aksel. İ. (2008). Liderlik Teorileri. (İçinde: Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar) (Editör: Celalettin Serinkan). Nobel Yayın, s. 39.
- Aksoy, A., Kutluca, F. (2005) "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", Sosyal Siyaset Konferansları (Prof. Dr. Turan Yazgan'a Armağan), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, ss. 457-486.
- Aktan, Coşkun Can (2011). "Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3,2, 395.
- Aldag, R. & Reschke, W. (1997), 'Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization', *Centre for Organization Effectiveness*, Inc. 608/833-3332, pp. 1-8.
- Allen, Gemmy. (1998). Supervision. Retrieved November 11, 2004, from Dallas County Community College, Department of Business Administration and Management website: <http://www.ollie.dcccd.edu/mgmtl374/book contents/4directing/leadinu/lead.htm>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization', *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, no,1, pp. 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996), 'Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity', *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, no. 3, pp. 252-276.
- Angle, H.L. and J.L. Perry, (1981). An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26, pp. 1-14.
- Anık Baysal, İsmet (2012), Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki

İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Ansari, M.A. (1990). *Managing People at Work: Leadership Styles and Influence Strategy*. Publisher: Sage Publication, New Delhi/London

Antivachis, N. A. ve Angelis, V. (2015). Network Organizations: The Question of Governance. *Social and Behavioral Sciences*, 175, 584-592. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1241

Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.

Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, 3. Baskı, Dorsey Pres, Homewood, Illinois.

Aronsson, G, Gustafsson, K. & Dallner M. (2000), 'Sick But Yet at Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism', *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 54, pp. 502-509.

Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005), 'Sickness Presenteeism: Prevalence Attendance Pressure Factors, and an Outline or a Model for Research', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 47, pp.(958-966)

Arslan, S. (2014). Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi Ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aston, L. (2010), 'Helping workers help themselves', *Occupational Health*, vol. 62, no. 11, pp. 29.

Atasoy , B., Tosik, E., & Kocaman, A. (2017). İlköğretim Öğrencilerinin Artırılmış Gerçeklik Uygulamalarına Karşı Tutumlarının ve Güdülenme Durumlarının Belirlenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 435-448.

Athey, J. (2009), Absenteeism, Presenteeism, and Keeping the Workplace and Workers Healthy, accessed 15 February 2013, from <http://www.hrhero.com/hl/articles/2009/09/01/absenteeism-presenteeism-and-keeping-the-workplace-and-workers-healthy/>

Atzori, Luigi (2010), "The Internet of Things: A Survey", *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.

Avcı,U. Topaloğlu,C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (1) 1-20

Aven, FF, Parker, B. ve McEvoy, GM (1993). Örgütlere cinsiyet ve tutumsal bağlılık: Bir meta analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 26 (1), 63-73. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90043-O](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90043-O)

Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of Transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6 199- 218.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. doi:10.1177/105960118801300109.

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-461.

- Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin, D. ve Yılmaz, A. İ. (2014). Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama). İçinde Ş. Aydın Tükeltürk, N. Şahin Perçin ve B. Güzel (Editörler), Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi (ss. 281-302). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Babahanoğlu, N. (2016) Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Diyarbakır.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) «Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması.»Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2) 73-84.
- Baker-McCleary, Denise-Kay Greasley-Jeremy Dale-Frances Griffith, "Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and the Impact of Attendance on Performance", Human Resource Management Journal, Volume: 20, Number: 3, 2010, pp. 311-328.
- Bal, F. (2014), Presenteeizm Ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ İle İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gaziantep.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ev Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, O. (2016), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteeizm) Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği). Yayınlanmış Doktora Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996), 'Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes', Journal of Applied Psychology, 81(6), 827-832.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. (2009). The Bass Handbook of Leadership. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985a). Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13, 26-40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M. (1985b) Leadership good, better, best. Organisational Dynamics, 13: 26-40.
- Bass, B. M. (1995). Concepts of Leadership: The Beginnings. J. T. Wren içinde, The Leaders Companion Insights on Leadership Through the Ages (s. 73). New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1989) Potential biases in leadership measures: How prototypes, lenience, and general satisfaction relate to ratings and rankings of Transformational and Transactional leadership constructs. Educational and Psychological Measurement, 49 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ, Multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA; Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. and Atwater, L. (1996) The Transformational and Transactional leadership of men and women. Applied Psychology: An International Review, 45 5-34.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Introduction. In Avolio, B.J. & Bass, B.M. (Eds.), Improving

- organizational effectiveness through transformational leadership (pp 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications. (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bayar, S. (2020), Gençlik Ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Paylaşılan Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisan Tezi. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Baykul, Y. (1999). İstatistik metotlar ve uygulamalar (3. bs). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bayram, A., Akdoğan, A., Harmancı, Y, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet ve İşte Var Olamama (Presenteeism) İlişkisinde Stresin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (2) 197-211
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Copyright© 2015 by Academic Publishing House Researcher Published in the Russian Federation European Researcher.
- Baysal, İ. A. (2012). Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Becker, H. S., (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66 (1), pp. 32-42.
- Bell, D. (1959). The Rediscovery of Alienation: Some Notes Along the Quest for the Historical Marx. *The Journal of Philosophy*. 56 (24): 933-952.
- Bell, RM (2013). Ronald Reagan ile Örnek Olarak Karizmatik Liderlik Vaka Çalışması. *Yükselen Liderlik Yolculukları* , 6 (1), 66-74.
- Bennis, W., Nanus, B. (2003). *Leaders Strategies for Taking Charge*. California: HarperBusiness Essentials.
- Berson, Y. & Linton, J.D. (2005). An examination of the relationship between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35 (1), 51-60.
- Beukman, T.L. (2005). The effect of selected variables on leadership behaviour within the framework of a transformational organisation paradigm. D.Litt et Phil Thesis. Faculty of Management & Economic Sciences, University of Pretoria.
- Bierla, Ingrid, Benjamin Huver, Sebastien Richard, (2013): "New Evidence on Aabsenteeism and Presenteeism" *The International Journal of Human Resource Management*, No: 7, Vol: 24, s. 1540.
- Bilir, E, B. (2007) Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Konya.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Boles, M., Pelletier, B. Ve Lynch, W. (2004). "The Relationship between Health Risks and Work Productivity", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(7): 737– 745.

- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: Wiley.
- Bolton, P., M. Brunnermeier, & L. Veldkamp. (2010). "An Economist's Perspectives on Leadership." In: N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practices* (pp. 239-264). Boston: Harvard Business Press.
- Bölür, S. (2018), Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm Ve Presenteizm Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bozkır, (2017), Spor İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Çalışanların Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına Etkisi: Kayseri Büyük Şehir Belediyesi Spor İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı. Kayseri.
- Bozkurt, Ş. (2020) Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Osmaniye.
- Brborovic H, Brborovic O, Mustajbegovic J. Looking for the Possible Association Between Stress, Presenteeism and Absenteeism Among Croatian Nurses: A Cross-Sectional Study, *Iran J Psychiatry Behav Sci.* 2016; 10(4):e4587.
- Brewster, C., Carey, L., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. & Wörnich, S. (2003). *Contemporary issues in human resource management* (2nd ed.). Cape Town: Oxford University Press.
- Brown, M. L. and Posner, Z. B. (2001) Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership and Organisational Development Journal*, 22 (5/6): 274-280.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in Organization*. In S.R.Clegg, C.Hardy, & W.Nord.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. doi: -10.1177/1745691610393980
- Burton, W. N., Conti, D. J., Chen, C. Y., Schultz, A. B. & Edington, D. W. (1999), 'The Role of Health Risk Factors and Disease on Worker Productivity', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 41, no. 10, pp. 863-877.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Yirmibirinci baskı). Ankara: Pegem Akademi, 121.
- Byrne, B.M. (2010) *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Cairns, Thomas D., Hollenback, John, Preziosi, Robert C., Snow, William A. (1998). Technical note: A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 79(2), 113. Retrieved November 20, 2004, from Proquest Database
- Çakır, A. (2007), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990), 'Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study', *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 3, pp. 245-261.

- Can, E. (2016), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Cankül, I. (2017) Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Presenteeism (İşte Varolamama) Düzeylerinin Karşılaştırılması: İzmir Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Ankara.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17(3), 196-205.
- Carr J., “An Introduction to Genetic Algorithms”, 2014, s.1
- Casale, J. (2008), ‘Employers Face Worker “presenteeism”’, Business Insurance, vol. 42, no. 36, p. 3.
- Casimir, Gian (2001), “Combinative Aspect of Leadership Style: The Ordering And Temporal spacing of Leadership Behaviors” Leadership Quarterly, 12(3).
- Caverley, N., Cunningham, J. B., And Macgregor, J. N. (2007). “Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization”, Journal of Management Studies, 44(2), 304-319.
- CCH Incorporated (2003), ‘Unscheduled Employee Absenteeism Hits Lowest Point in CCH Survey History’, Human Resources Management and Trends, no. 569, pp. 155-164
- Çelik, M. (2013) Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar Ve Bakırköy İlçeleri Örneği).Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Sakarya.
- Çetin, M. ve Kayır, H. (2010) “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Cilt: 45, Sayı: 1, 40-64.
- Çetin, A. (2019), İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1), 7-36.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 285-301.
- Chapman, L. S. (2005), ‘Presenteeism and Its Role in Worksite Health Promotion’, American Journal of Health Promotion, vol. 19, no. 4, pp. 1-8.
- Chen L. D., Sakaguchi T., Frolick M. N., “Data Mining Methods, Applications, and Tools”, Information Systems Management, 2006, s.5.
- Chern Wan, Howe; Luke A. Downey And Con Stough. (2014). “Understanding Non-Work Presenteeism: Relationships between Emotional Intelligence, Boredom, Procrastination and Job Stress”, Personality and Individual Differences, 65, pp.86–90.
- Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan’s Hotel Companies. Journal of Hospitality & Tourism Research, 31(1), 40-61.
- Christensen, D.F. (2010). A Comparison of the leadership styles of administrators in charge of scheduling in missouri’s secondary schools (Doctoral dissertation). University of Missouri-

Columbia, USA.

- Çiçeklioğlu, H., Taşlıyan, M. (2019) Eğitim Kurumu Çalışanlarının Presenteeism (İşte Var Olamama) Algılarının Performanslarına Olan Etkisi ve Sosyo-Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi- Cilt: 14 Sayı: 20, s.40. DOI: 10.26466/opus.595134
- Çiftçi, B. (2010). “İşte Var Ol(ama)ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 1(1): 153- 174.
- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E., Meriç, A. (2018) Presenteeism (İşte Var Olamama) Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science, Yıl: 5, Sayı: 24,, s. 312.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen:Psikolojik Sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11): 1-16
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Çanakkale.
- Çırpan, H. (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Arştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul
- Çoban, C. (2016), Kurumsal Firma Çalışanlarında Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşam Doyum Düzeyleri İle İlişkinin İncelenmesi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. and Barrick, M. (2008) CEO Transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. Academy of Management Journal, 51 (1): 81- 96.
- Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (2000). In E. F. Holton & S. S. Naquin (Eds.), Developing high-performance leadership competency (Vol. 6, pp. 18-46). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Collins, D.B. (2002) The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies From 1982-2001. Ph.D. Thesis, Louisiana State University.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., et al. (2005), ‘The Assessment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence, and Total Economic Impact for Employers’, Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 47, no. 6, pp. 547-557.
- Comrey, A.L & Lee, H.L.(1992). A first course in factor analysis, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Consequences”, Journal Of Vocational Behavior, Volume 61: 20-52
- Cooper, C. L (2011), Presenteeism is More Costly than Absenteeism, accessed 24 April 2013, from <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1019355/presenteeism-costly-absenteeism>.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review, vol. 18, no. 4, pp. 621-656.
- Corrigan, P. W., Lickey, S. E., Campion, J. and Rashid, F. (2000) Mental health team leadership and consumer’s satisfaction and quality of life. Psychiatric Services, 51 (6): 781-785.
- Cser, J.R., 2010. “Impact Of Participation in A Worksite Wellness Program On Presenteeism: A Quantitative Study Of Pennsylvania Workers”, Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis.
- Daft, R. (2015). Organization theory and design. Cengage learning.

- Daft, R. L. (2000) Management, Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Daft, R.L. (2000), Management. 5th Edition, U.S.A.: The Dryden Press.
- Daft, R. L.(2003), Management, 6th ed., USA: Thomson South-Western West.
- Dai, Y., Dai, Y., Chen, K., & Wu, H. (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership: Which Is Better? A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City. PsycEXTRA Dataset. doi:10.1037/e610182012-002
- Dalkıran, E. (2014), Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarında Örgütsel Bağlılık Ve Yönetmel Etkililik İlişkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. bedbeltKonya
- Decottis, T.A., and Summers, T.P., (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, Human Relations Sage Publications, 40(7), pp. 445-470
- Deery, S., Walsh, J. ve Zatzick, D. (2014). A Moderated Mediation Analysis of Job Demands, Presenteeism and Absenteeism. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87, 352-369.
- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Hox, J. (2008), 'Present but Sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout', Career Development International, vol. 14, no. 1, pp. 50-68.
- Demir Y., (2009), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans
- Demir, H.,& T. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişki. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10(1), 57,72.
- Demir,H.,Okan,T.(2011).Teknoloji,örgüt yapısıve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10(1), 57-72
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1), 19-34.
- Deng L., Liu Y., "A Joint Introduction to Natural Language Processing and to Deep Learning", Deep Learning in Natural Language Processing, 2018, s.2
- Densten, I.L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 26 (3), 400-418.
- Dew, K., Keefe, V. & Small, K. (2005), 'Choosing' to Work When Sick: Workplace Presenteeism', Social Science & Medicine, vol. 60, no. 10, pp. 2273-2282.
- Dey, T. (2012). Predictors of organizational commitment and union commitment: A conceptual study. IUP Journal of Organizational Behavior, 11, 62-75. Retrieved from http://www.iupindia.in/Organizational_Behavior.asp.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Diker, Ouz (2017). Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Aratırma, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Doğramacı, M. (2019). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi:

Konya Sanayi Örneği. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

Doğu, M. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları: İşe dönük (Transactional) liderlik ve dönüştürücü (Transformational) liderlik. Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni, Ocak-Şubat, 5, 27-40.

Doll, W., Xia, W., Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. MIS Quarterly, 18(4), 453- 461

Donnolen, A., (1998), Takım Dili, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kendiroğlu, 2000.

Dragano, N., Ying, H., Moebus, S., Jokel, K., Erbel, R. & Siegrist, J. (2008), ‘Two Models of Job Stress and Depressive Symptoms: Results from a Population-Based Study’, Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, vol. 43, no. 3, pp. 72-78.

Drucker, P. F. (2000). “The Change Leader”. National Productivity Review, 19(2), 13- 20

Dubinsky, A., Yammarino, F., & Jolson, M. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. Journal of Business and Psychology, 9, 315-335. doi: 10.1007/BF02230972

Dubrin, A.J. 2010. Principles of leadership. 6 th edition. Canada: Cengage Learning.

Duman, K, A. (2020). Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. İstanbul.

Duralı, (2007). Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Durmuşçelebi, M., Yıldız, N. ve Saygı, E. (2017). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7 (12), 8-32.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship performance. Personnel Psychology, 57, 61-94

Ekinci, H., Ekici S. (2003) “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, s. 27, ss. 1.

Ekpenyong, I. E. (2013). Effect of Employees’ Perceptions of Their Managers’ Leadership Styles on the Level of Sickness Presenteeism in the Workplace: A Cross Sectional, Quantitative Study. (Basılmamış Doktora Tezi). Amerika: Capella Üniversitesi Yönetim ve Liderlik Ana Bilim Dalı.

Ellenbecker, C. H., & Custman, M. (2012). Home healthcare nurse retention and patient outcome model: Discussion and model development. Journal of Advanced Nursing, 68, 1881-1893. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05889.x

Erbaş, K. (2017), Presentizm İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Ankara.

Erdoğan, H. (2006). Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15.bsk). İstanbul: Beta Basım Yayım

Dağıtım

- Eren, E., (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7.bsk.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta yay., 5.b., s.465-490.
- Erikson, E. H. (1968). Identity: Youth and crisis. New York: W.W. Norton
- Erl T., Khattak W., Buhler P., “Big Data Fundamentals Concepts, Drivers & Techniques”, Prentice Hall PTG, 2016, s.61
- Eryeşil, (2012). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisan Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Konya.
- Etyemez, S. (2016). İş Güvencesizliğinin İşte Var Olamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış doktora tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Evans, B., and Fischer, D. (1993), ‘The Nature of Burnout: A Study of the Three-Factor Model of Burnout in Human Service and Non-Human Service Samples,’ Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 29–38.
- Evans, C. (2004), ‘Health and Work Productivity Assessment: State of the Art or State of Flux?’, Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 46, no. 1, pp. 3-11.
- Eze, F. O. (2011). The leadership question in local government administration: Theories issues. ESUT Journal of Administration, 2(2), 181- 192.
- Ferreira, A. I. Ve Martinez, L. F. (2012). “Presenteeism and Burnout Among Teachers in Public and Private Portuguese Elementary Schools”, The International Journal of Human Resource Management, 23(20): 4380-4390.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Cooper, C. ve Gui, D. M. (2015). LMX as a Negative Predictor of Presenteeism Climate: A Cross-Cultural Study in the Financial and Health Sectors, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(3): 282-302.
- Ferrell, O.C., John Fraedrich, ve Linda Ferrell. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2002.
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, Fred E. Joseph E. Garcia. (2005) “Leadership in a Non-Linear World”, Ed: Cary L.
- Fındıkcı, İ. (2009). Hizmetkar Liderlik. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fleishman, E., and Hunt, J., Eds., Current Developments in the Study of Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973.
- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal model. Int. Journal of Production Economics (55), 1-20.
- Fred, O. W., Bani, O., Peng, W. and John, J. L. (2005) Transformational leadership, organisational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. Financial firms.
- French, J. and Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In Studies in Social Power, D. Cartwright, Ed., pp. 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Freudenberger, H. J. & Richelson, G. (1980). Burnout: The high cost of high achievement. Garden City NY: Anchor Press.
- Fu, H., Li, Y. & Duan, Y. (2014), ‘Does Employee-Perceived Reputation Contribute to Citizenship Behavior? The Mediating Role of Organizational Commitment’, *International Journal of*

- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Geçikli, F , Atilgan, S . (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü . *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , Cilt: 24 Özel Sayı , 289-312 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/59390/800630>
- Gegez, A.E. (2010) *Pazarlama Araştırmaları*,3.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Geyer, A. L. J. and Steyrer, J. M. (1998) Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47 397-420.
- Gibler, D., Carter, L., & Goldsmith, M. (2000). *Best practices in leadership development handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilbreath, B. and Karimi, L., 2012. Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal Leadership Study*, 7(1), pp.114-131.
- Glastra, F. L., Hake, B. J., and Schedler, P. E. (2004) Lifelong learning as transitional learning. *Adult Education Quarterly*, 54 (4): 291-308.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.
- Godin, I. & Kittel, F. (2004), ‘Differential Economic Stability and Psychosocial Stress at Work: Associations with Psychosomatic Complaints and Absenteeism’, *Social Science & Medicine*, vol. 58, no. 8, pp. 1543-1553.
- Goetzel, R. Z., Hawkins, K., Ozminkowski, R. J. & Wang, S. (2003), ‘The Health and Productivity Cost Burden of the “Top 10” Physical and Mental Health Conditions Affecting 227 Six Large U.S. Employers in 1999’, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 45, no. 1, pp. 5-14.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K, Wang, S. & Lynch, W. (2004), ‘Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers’, *Journal Of Occupational Environmental Medicine*, vol. 46, no. 4, pp. 398-412.
- Gökçe, F. ve Sezer, G. O. (2012). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları: Uludağ üniversitesi örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-23.
- Gökmen, S. (1996), İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gosselin, L. Lemyre, & Corneil, W. (2013), ‘Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena’, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 1, pp. 75-86.
- Gövez, E. (2013). Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gözcü, H., Çiftçi, S., Koç, A. (2019). Spor Merkezi Çalışanlarının Yönetici Liderlik Tarzı ile İlgili Algılarının Araştırılması. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 48-57.
- Graen, George B., ve Uhl-Bien, Mary (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level MultiDomain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol: 6, ss. 219-247.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the

- performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476
- Gray, P.H. and Meister, D.B. (2006), "Knowledge sourcing methods", *Information & management*, Vol. 43 No. 2, pp. 142-156
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Griffin, Mark A. & Rafferty, Alannah E (1990). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 329–354
- Grinyer, A. & Singleton, V. (2000), 'Sickness Absence as Risk-Taking Behaviour: A Study of Organizational and Cultural Factors in the Public Sector', *Health, Risk and Society*, vol. 2, no. 1, pp. 7-21.
- Guglielmi, S.R., and Tatrow, K. (1998), 'Occupational Stress, Burnout, and Health in Teachers: A Methodological and Theoretical Analysis,' *Review of Educational Research*, 68, 61–91
- Gümüsluoğlu, L.; Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation." *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 4: 461-473.
- Gündüz, Kamil Aykutam ve Akyüz, Emine Tuğba (2017), "Nesnelerin İnterneti Alanındaki Uygulamalar", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 232-246.
- Gürbüz, Ferah (2011). Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Hackman, M. Z. ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership A Communication Perspective* (Sixth Edition). Illinois: Waveland Press Inc.
- Hakak N. M., Mohd M., Kirmani M., Mohd M., "Emotion analysis: A survey", *International Conference on Computer, Communications and Electronics*, 2017, s.397-402
- Halbesleben, J. R., Whitman, M. V. & Crawford, W. S. (2014), 'A Dialectical Theory of the Decision to Go to Work: Bringing together Absenteeism and Presenteeism', *Human resource management review*, vol. 24, no. 2, pp. 177-192.
- Hambrick, D. F. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Hanebuth, D. (2005). *Absenteeism: A crosssectional study in a high-tech metalworking plant in Germany*. Thesis presented to the Faculty of Arts of the University of Zurich for the degree of Doctor of Philosophy, Zurich.
- Hansen, C D. And Andersen, J. H. (2008). "Going 111 to Work - What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors are Associated with Sickness Presenteizm", *Social Science and Medicine*, 67(6), 954-964.
- Haque, A. (2015). The Influence of Presenteeism on Job satisfaction and Employee Turnover Intentions: Evidence From Bangladeshi Employees. 29th Australian and New Zealand Academy of Management Conference.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Hartog, D. N., Muijen, J. V., Koopman, P. L., 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, 70, 19-34.

Hater, J.J.; Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

Hatipoğlu, Z, Zengin, A . "Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma" . *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3 (2018): 400-421 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fesa/issue/38468/411877>.

Hemp, P. (2004), 'Presenteeism: At Work – But Out of It', *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 10, pp. 49-58.

Hernon, P. & Rositer, N. (2007). Making a difference: Leadership in academic libraries. Retrieved from [Books.google.com/books/about/making](https://books.google.com/books/about/making).

Hersey, Paul, & Blanchard, Ken. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the lifecycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-48. Retrieved November 20, 2004, from Proquest Database.

Herzog, E. (2007). Future Leaders. Pacific Palisades, CA: Quest Consulting & Training Corp.

Hitt, M.A., Black, J.S. ve Porter, L.W. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall. USA.

Hollins, M. A. (2012), 'Effect of Organizational Mentoring on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Career Development and Job-Related Stress in the Black Employee', Ph.D. Thesis, accessed 18 June 2013, from <https://esirc.emporia.edu/handle/123456789/1028>

Homer, (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270. Retrieved October 6, 2004, from Proquest Database.

Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23, 375-408.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Hougyun, K. M. (2012), 'Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment', *Local Government Studies*, vol. 38, no. 6, pp. 867-892.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership. *Quo vadis? Journal of Management*, 23, 409-473.

House, R.J., & Mitchell, R.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-98.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Howell, J. M., Neufeld, D. J. and Avolio, B. J. (2005) Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16 273-285.

Howell, J.M. and Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 680-694

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (7. Baskı). (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<https://www.managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>

<https://www.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.04.2021.

Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994), 'Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?', *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, pp.1568-1587.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

İşcan, Ö.F ve Moç, T. (2018). Çalışanların Presenteizm (İşte Sözde Var Olma) Davranışlarının İşe Yabancılaşmalarına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* 10/3 (2018) 379-402. DOI: 10.20491/isarder.2018.479

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farlılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 11, 160–177

Ivancevich, J.M., Szilagyi, Jr., A.D., & Wallace, Jr., M.J. (1977). *Organizational Behaviour and Performance*. Goodyear Publishing Company, Inc.

Jackson, S. E., Joshi, A. and Erhardt, N. L. (2003) Recent research on team and organisational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 801-830.

Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D. ve Braeckman, L. (2013). The Relation between Presenteeism and Different Types of Future Sickness Absence. *Journal of Occupational Health*, 55 (3), 132-141.

Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993), 'Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models', *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5, pp. 951-995.

Jayasingam, S., Ansari M. A.&Jantan, M. (2009). Influencing knowledge workers: the power of top management, *IMDS* 110, 1, 27 September 2009, pp. 137-137. Available from: Factiva. [19 January 2015].

Jens, R. and Kathrin, H. (2007) Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18 (2): 121-133.

Johns, G. (2007), 'Absenteeism or Presenteeism: Not at Work or Not Working Well', in Cooper, C.L. & Barling, J. (Eds), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford University Press, Oxford.

Johns, G. (2009, 76). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 524-528-530.

Johns, G. (2010), 'Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda', *Journal of Organizational Behavior*, vol.31, no. 4, pp. 519-542.

Jones, G.R., George, J.M., & Hill, C.W. (2003). *Contemporary management*. New York: McGrawHill/Irwin.

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. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765. doi: 10.1037/0021- 9010.85.5.751

Kabaş, S, S. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Stilleri İle Öğrencilerin Teog Sınavı Başarısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisan Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı. Antalya.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Brymer, R. A. (1999), 'Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales', *Educational and Psychological*

Measurement, vol. 59, pp. 976-996.

Kahn, J., Schneider, K.T., Jenkins-Henkelman, T.M., and Moyle, L.L. (2006), 'Emotional Social Support and Job Burnout Among High-School Teachers: Is it All Due to Dispositional Affectivity?' *Journal of Organizational Behavior*, 27, 793–807

Kandemir, A. (2014), Hastane Çalışanları Arasında Sağlık Sorunları Nedeniyle Yaşanan İşte Var Olamama Ve İşe Devamsızlık Davranışı İle Maliyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.

Kanter Rosabeth Moss, Commitment and Social Organizations, *American Sociological Review*, 1968, 449-517.

Kanungo, R.N. (2001) Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 257-265.

Kaplanseren, S. (2019), Örgütlerde Presenteeism Sorunu İle Örgütsel İletişim Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Bandırma.

Kara, A.İ. (2020) Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Adaletin İşgören Performansı İle İlişkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Karagöz, Ş. (2018), Presenteeism Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisini İrdelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Burdur.

Karasar, N. (199B). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 8. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağ. Ltd.Şt.

Karataş, S., Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2010) 3/2, 74-89.

Karrasch, A.I. (2003), "Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment", *Military Psychology*, 15(3), Ss. 225-236.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Kaygın, E., Kerse, G., Yılmaz, T. (2017), Kamu Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve Presenteeism Arasındaki İlişki: Kars İl Örneği. *Ombudsman Akademik*. Yıl: 3 Sayı: 6 Tarih: Ocak - Haziran 2017 Ss: 181-204

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* (C.XIV, S I, 2012).

Kemeriz, Y. (2014), Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim Ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Çanakkale.

Kenneth N. Wexley; Gray A. Yulk, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1977, s. 35.

Keser, A. (2012), Çalışma Psikolojisi, C: 3, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Kessler, R., Petukhova, M., McInnes, K. Ve Üstün, T.B., 2007. "Content and Scoring Rules for the WHO HPQ Absenteeism and Presenteeism Questions" <https://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/ftpd/absenteeism%20presenteeism%20scoring%20050107.pdf>. (01.02.2021).

- Keynes J. M. (1931) "Economic Possibilities for our Grandchildren" Essay in Persuasion Harcourt Brace.
- Khine K. L. L., Nyunt T. T. S., "Predictive Big Data Analytics Using Multiple Linear Regression Model", *Advances in Intelligent Systems and Computing* 744, 2019, s.11
- Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2014). The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence, *Journal of Change Management*, 6(11), p.7
- Kickul, J. and Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business Psychology*, 16 (2): 191-217.
- Kigozi, J., Lewis, M., Jowett, S., Barton, P., ve Coast, J. (2014). Construct Validity and Responsiveness of the Single-Item Presenteeism Question in Patients With Lower Back Pain for the Measurement of Presenteeism. *Healty Services Research*, 39(5), 409-416.
- Kılıç, B. (2018), İşyerinde Yalnızlık Ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeism: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Kılıç, S. (2006). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, S., (2016). İkinci Bin Yılın İlk Devrimi:Endüstri4.0,<https://hbrturkiye.com/blog/ikinci-bin-yilin-ilk-devrimi-endustri-4.0>.
- Kılınç, T, D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Mersin.
- Kim J., Suh E.E., Ju S., Choo H., Bae H. and Choi H. (2016). Sickness Experiences of Korean Registered Nurses at Work: A Qualitative Study on Presenteeism. *Asian Nursing Research*, 10, 32-38.
- Kinman, G. & Jones, F. (2008), 'Effort-Reward Imbalance, Over-Commitment and Work- Life Conflict: Testing an Expanded Model', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 3, pp. 236-251.
- Kırılmaz, S., Kırılmaz, H. (2010), 'Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkileri: sağlık bakanlığı merkez teşkilatında bir araştırma'. *Türk İdare Dergisi*,469.
- Kırs, F. (2014). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki(Batman İli örneği). Yüksek Lisans Tezi. Zırve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M. (2003). Eğitimde Takım Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28(130): 8-15.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2009). İşletme Yöneticiliği. 7.b., İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. b.). İstanbul: Beta
- Koçel, T. (2005) İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, S. 394, İstanbul.
- Koçel, T. (2015) İşletme Yöneticiliği. Beta Basım, 16. Baskı, İstanbul.

- Koçoğlu, M. (2007). İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., et al., (2002), 'Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 44, no. 1 pp.14-20.
- Köprülü, N, M. (2020), X Ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik Ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne
- Kotter, J. (1996). What leaders really do. In R. Steers, L. Porter, & G. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2007). "What Do Leaders Really Do?" In: R. Vecchio, *Leadership. Understanding the Dynamic of Power and Influence in Organizations* (pp. 23-32). South Bend, IN: University of Notre Dame Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A forceful change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kozlowski, S. W. J. ve Ilgen, D. R. (2006). "Enhancing The Effectiveness of Work Groups and Teams". *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo; (2010). *Organizational Behavior, USA*, McGraw- Hill/Irwin, 9th Edition, 2010.
- Krishnan V. R. (2005), 'Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration', *Leadership&Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Kristy, T., Jill, K. M. and Darlene, G. M. (2007) Learning strategies as predictors of Transformational leadership: The case of nonprofit managers. *Leadership & Organisation Development Journal*, 28 (3): 269-287 *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2): 235-256.
- Kuhert, K. W. (1994) "Transformational leadership: Developing people through delegation". In Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Eds.) *Improving Organisational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 10-25.
- Kumar, R. N., Hass, S. L., Li, J. Z., Nickens, D. J., Daenzer, C. L. & Wathen, L. K. (2003), 'Validation of the Health-Related Productivity Questionnaire Diary (HRPQ-D) on a Sample of Patients with Infectious Mononucleosis: Results from a phase 1 Multicenter Clinical Trial', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 45, no. 8, pp. 899-907.
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J. & Marmot, M. (2002), 'When Reciprocity Fails: Effort-Reward Imbalance in Relation to Coronary Heart Disease and Health Functioning within the Whitehall II Study', *Occupational & Environmental Medicine*, vol. 59, no. 11, pp.777-785.
- Laine, M., Heijden, B.I.J.M., Wickström, G., Hasselhorn, H.M. ve Tackenberg, P. (2009). Job Insecurity and Intent to Leave the Nursing Profession in Europe, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 420-438.
- Laka-Mathebula, M.R. (2004). Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust. D.Litt et Phil Thesis. Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Leithwood, A. K. (1992), The move toward transformational leadership. http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199202_leithwood.pdf (28.10.2020).

- Lerner D, Amick BC, 3rd, Rogers WH, Malspeis S, Bungay K, Cynn D. (2001). The Work Limitations Questionnaire. *Med Care*; 39, 72–85.
- Levin-Epstein, J. (2005), Presenteeism and Paid Sick Days, Centre for Law and Social Policy (CLASP), Washington, D.C., accessed November 15, 2012, from <http://www.clasp.org/publications/presenteeism.pdf>.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Mendenhall & C.M. Solley (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- Li, J., Yang, W., Cheng, Y., Siegrist, J. & Cho, S. (2005), 'Effort-Reward Imbalance at Work and Job Dissatisfaction in Chinese Healthcare Workers: A Validation Study', *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 78, no. 3, pp. 198-204.
- Liden, Robert C. & Graen, George. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451. Retrieved November 20, 2004, from Proquest Database.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. doi:10.1108/09699980810852682.
- Limsila, K.; Ogunlana, S.O. (2007). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2): 164-184. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980810852682>
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 123, 284-290. doi: 10.1016/j.proeng.2015.10.091.
- Lowe, G. (2002). Here in body, absent in productivity: Presenteeism hurts output, quality of work-life and employee health. *Canadian HR Reporter: The National Journal of Human Resource Management*, 2(1), 1-2.
- Lowe, K.B.; Kroeck, K.G.; Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luo Lu & Hui Yen Lin, Cary L. Cooper, (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of the Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 18, No. 4, 406 – 416
- Luz, J. & Green, M. S. (1997), 'Sickness Absenteeism from Work – A Critical Review of Literature', *Public Health Review*, vol. 25, no. 2, pp. 89-122
- Lyons, P. (2008), 'The Crafting of Jobs and Individual Differences', *Journal of Business Psychology*, vol. 23, no. 1-2, pp. 25-36.
- Lyons, J.B., & Schneider, T.R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- MacGregor, J. N., Cunningham, J. B. & Caverley, N. (2008), 'Factors in Absenteeism and Presenteeism: Life Events and Health Events', *Management Research News*, vol. 31, no.8, pp. 607-615.
- McGregor D. (1985) *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill; 1960/1985
- McShane, Steven L., and M.A. Von Glinow. *Organizational Behavior, Emerging Realities For The Workplace Revolution*, New York: McGraw-Hill, 2010

- Macioch, T., ve Hermanowski T. (2012). Cost of Presenteeism Due to Cancer in Poland, *Value in Health*, 15(7), pp. 432.
- Madzar, S. (2001). Subordinate's information inquiry: Exploring the effect of leadership style and individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (2), 221-222.
- Majeed, K., Bhatti, A. M., Nemati, A. R., Rehman, I. U., & Rizwan, A. (2010). Can cultural change with different leadership styles enhance the organizational performance? *Research Journal of International Studies*, 17, 102–132.
- Maleki Avarsin, S., Hosseini Nasab, D., & Vafaju, M. (2012). Investigating the relationship between emotional intelligence and transformational leadership style of heads of departments in 13th district in Shiraz Azad University. *Journal of Educational Science*, 5(18), p. 43.
- Malkoç, N. (2018). Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Mandıracıoğlu, A. (2013), "Presenteeism Olgusu", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, C.3, S.2, (9- 17).
- Manning, G., & Curtis, K. (2012). *The art of leadership*. (4th ed.). New York: McGrawHill/Irwin.
- Mardiyana, Owin, J. D., & Juhary, A. (2019). The Effect of Transformational and Transactional Leadership on The Commitment of Organization, Turnover, And Performance (At Baitul Maal Wat Tamwil, The Special Region of Yogyakarta). *IOSR Journal of Business and Management*, 21(3), 9-17.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Changeoriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977), 'Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study', *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 1, pp. 57-75.
- Martinez, L.F. and Ferreira, A.I. (2012). Sick at Work: Presenteeism among Nurses in a Portuguese Public Hospital, *Stress and Health*, 28, 297-304.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. (1999), 'Progress in Understanding Teacher Burnout,' in *Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice*, eds. R. Vandenberghe and A.M. Huberman, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 211–222.
- Maslach, C., and Jackson, S., 1986. *Maslach Burnout Inventory Manual*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397-422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Medcof, John W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22(11), 999. Retrieved November 20, 2004, from Proquest Database.
- Medibank Research Series (2011), 'Medibank's Sick at Work: The Cost of Presenteeism to Your Business and the Economy', Medibank Research Series, Medibank & KPMG Econtech, Australia.
- Meerding, W, Ijzelenberg, W, Koopmanschap, M. A., Severens, J. L. and Burdorf, A. (2005).

- “Health Problems Lead to Considerable Productivity Loss at Work Among Workers with High Physical Load Jobs”, *Journal of Clinical Epidemiology*, 58(5), 517-523.
- Mertes, H. (2017). The importance of an integrated software ERP solution in the glass processing industry. Glass Performance Days 2017 (GPD2017), FeneTech. 28 Temmuz 2020 tarihinde http://www.gpd.fi/GPD2017_proceedings_book/presentations/Horst_Mertes_presentation.pdf adresinden alınmıştır.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *S.A. Journal of Industrial Psychology*, 29 (2), 72-82.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011) Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), ‘A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment’, *Human Resource Management Review*, vol.1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001), ‘Commitment in the Workplace: Toward a General Model’, *Human Resource Management Review*, vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications, *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993), ‘Commitment of Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization’, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989), ‘Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment that Counts’, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, pp. 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyers, L. S, Gamst, G. & Guarino, A. J. (2006), *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, Sage Publications, Thousand Oak, CA.
- Miller, P. H. (2008). *Gelişim Psikolojisi Kuramları*, (Çev. Z. Gültekin), Ankara, İmge Kitabevi.
- Mishra, P., ve Datta, B. (2011), “Perpatual Asset Management of Customer-Based Brand Equity-The PAM Evaluator”, *Current Research Jaournal of Social Sciences*. 3(1).
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001), ‘Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover’, *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1102-1121.
- Mitchell, Terence R., Biglan, Anthony, Oncken, Gerald R., & Fiedler, Fred E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *Academy o f Management Journal* (pre-1986), 13(3), 253-268. Retrieved November 20, 2004, from Proquest Database
- Mokry, J. (1999). The second endustrial revolution 1870-1914. In Valerio Castronova, ed. *Storia dell’economia Mondiale* Rome: Laterza publishing, 219-245.
- Moris, S. ve Aykan, M. (2001). *İşyerinde Katılımı Sağlamak* Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Morreale, S. (2002). Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies. Nova Southeastern University: ProQuest, UMI Microform 3074882.
- Mowday, R. Porter, I. W. & Steers, R. M. (1982), *Employee-Organizational Linkages: The*

- Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982), Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. , (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14: 224- 247.
- Munir, F., Nielsen, K. and Carneiro, I.G., 2010. Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. Journal of affective disorders, 120(1), pp.235-239.
- Mülayim, M. (2019). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naidu, J. & van der Walt, M.S. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. SA Journal of Human Resource Management, 3 (2), 1-10.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Netherlands.
- Necati Cemaloğlu.(2007).Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. The Journal Of Turkish Educational Sciences.
- Nielsen, K. ve Daniels, K. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership and Follower Sick Leave: The Role of Presenteeism, Work & Stress, 30 (2): 193-208.
- Nohria, N., & R. Khurana. (2010). "Advanced Leadership Theory and Practice." In N. Nohria, & R. Khurana, Handbook of Leadership. Theory and Practice (pp. 3-25). Cambridge: Harvard Business Press.
- Northouse, P. G. (1997). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, Peter G. (2015). Leadership: Theory and Practice, 7th Edition. California: SAGE Publications,
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. and Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.3.
- Oduntunde, O.J. (2005). Transformational and transactional leadership conceptualization: Empirical valid in the Nigerian applied settings. Ife Psychologia: An International Journal, 13(2), 73-92.
- Okçu, E. B. (2017), Çalışanların İş Tatminsizlikleri İle Presenteizmleri Arasındaki İlişki: Bir Uygulama Çalışması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Okcu, V. (2014). Relation between secondary school administrators' transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. Educational Sciences: Theory and Practice, 14(6), 2162-2174.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. Scandinavian Journal of Psychology, 56(4), 447-457.
- Olatunde, S. F. (2010). Developing and sustaining team building spirit in organizations. Journal of

- Oran, F.Ç., Ünsar, A. S. (2018), Presenteeism'in İşe Bağlılık Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 11 Sayı: 57. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2482>.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. **Türk Psikoloji Dergisi**, [s. l.], v. 28, n. 71, p. 37–53.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. Detay Yayıncılık Ankara.
- Oshagbemi, T. (2008) The impact of personal and organisational variables on the leadership styles of managers. International Journal of Human Resource Management, 19 (10): 1896-1910.
- Özdemir E. (2003). Liderlik ve Etik, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı:12, s.151.
- Özdemir, N. (2017) Algılanan Hizmetkar Liderliğin Presentizm Üzerindeki Etkisi: Frigya Bölgesi Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Afyon.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, C: 3, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Özkan, V. (2008), Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özmen, M. (2015). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi Ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Yüksek lisan tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ozminkowski, R. J., Goetzel, R. Z., Chang, S. & Long, S. (2004), 'The Application of Two Health and Productivity Instruments at A Large Employer', Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 46, no. 7, pp. 635-648.
- Öztürk, D. Ç., Meriç, E., Meriç, A. (2018), Resenteeism (İşte Var Olamama) Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl: 5, Sayı: 24, Haziran 2018, S. 303-320
- Öztürk, O. (2002). Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, Ankara: Nobel Tıp Kitabevleri
- Öztürk, Z., Doğuç, E., Arıkan, G. (2017). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara'da Bir Özel Hastane Örneği). Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi. Usaysad Derg, 2017; 3(3):381-397.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, 79-97.
- Parıltı, K. (2020). Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik Ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığındaki Spor Eğitimcilerinin Kişi-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi. Yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Patel, C., Pawan, B., And Arup, V. (2012). "Overall Justice, Work Group Identification and Work Outcomes: Test of Moderated Mediation Process", Journal of World Business, 47, pp. 213–222.
- Patton, M. Q. (2002), Qualitative Research and Evaluation Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Pelletier, B., Boles, M. Ve Lynch, W. (2004). "Change in Health Risks and Work Productivity Over Time", Journal of Occupational and Environmental Medicine, (46): 746- 754.

- Penfold, R. (2017, 11 21). Your next hire is already employed. jobbio.com: <https://info.jobbio.com/gen-z-ebook/> adresinden alındı.
- Penley, L.E. and Gould, S., (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9.
- Peter, R. & Siegrist, J. (1997), 'Chronic Work Stress, Sickness Absence and Hypertension in Middle Managers: General or Specific Sociological Explanations?', *Social Science & Medicine*, vol. 45, no. 7, pp. 1111-1120.
- Peter, T. J. & Waterman R. H. (1982), 'In Search of Excellence – Lessons from America's Best-run Companies', in Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995), *The ASA Framework: An update. Personnel Psychology*, New York, Harper & Row, vol. 48, pp. 747- 783.
- Pfeffer, J. (1989). "The Ambiguity of Leadership." In: M. O. Thusman, *The Management of Organizations* (pp. 523-532). New York: Ballinger.
- Pilette, P. C. (2005), 'Presenteeism and Productivity: Two Reasons Employee Assistance Programs Make Good Business Cents', *Annals of the American Psychotherapy Association*, vol. 8, no.1, pp. 12-14.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York, NY: The Free Press
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974), 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians', *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, pp. 603-609.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114
- Prakash K. Satish, Nancharath T. ve Rao VV Subba (2018). *Additive Manufacturing Techniques in Manufacturing-An Overview*. *Materials Today*:
- Preckel, D., von Känel, R., Kudielka, B. M. & Fischer, J. E. (2005), 'Overcommitment to Work is Associated with Vital Exhaustion', *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 78, no. 2, pp. 117-122.
- Puhakainen, P. & Siponen, M. (2010), 'Improving Employees' Compliance through Information Systems Security Training: An Action Research Study', *MIS Quarterly*, vol. 34, no. 4, pp. 757-778.
- Punnett, BJ, Greenidge, D. ve Ramsey, J. (2007). Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean. *Journal of World Business*, 42 (2), 214–227. doi: 10.1016 / j.jwb.2007.02.006
- PwC (PriceWaterhouseCoopers) (2009), *Absence Management, Annual Survey Report*, Chartered Institute of Personnel and Development, UK.
- Quazi, H. (2013), *Presenteeism: The Invisible Cost to Organizations*, Palgrave MacMillan, New York.
- Ramsey, R. D. (2006), 'Presenteeism: A New Problem in the Workplace', *Supervision*, vol. 67, no. 8, pp. 14-17.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990), 'The Behavioral Expression of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, pp. 210
- Rantanen, Iina-Risto Tuominen, "Relative Magnitude of Presenteeism and Absenteeism and Work-Related Factors Affecting Them among Health Care Professionals", *Int Arch Occup Environ Health*, Volume: 84, 2011, pp. 225-230.
- Ray Grenier and George Metes, *Going Virtual*, Prentice-Hall, 1995

- Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A., & Ishaque, A. (2012). Perceived leadership styles and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 616-626. Retrieved from <http://ijcrb.webs.com>.
- Reuter, M., Wahrendorf, M., Di Tecco, C., M. Probst, T., Ruhle, S., Ghezzi, V., Barbaranelli, C., Iavicoli, S., Dragano, N. (2019). Do Temporary Workers More Often Decide to Work While Sick? Evidence for the Link between Employment Contract and Presenteeism in Europe. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. pp.8.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), 'Perceived Organizational Support: A Review of the Literature', *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698-714.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001), 'Affective Commitment to the Organization: The Contribution to Perceived Organizational Support', *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 5, pp. 825-836.
- Rhodes, S., Steers, R.M., 1990. *Managing employee absenteeism* Reading: MA: Addison Wesley.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behaviour* (4th.Ed). Publisher: Prentice Hall, Englewood Cliffs. Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behaviour* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326
- Robert P. Vecchio: *Organizational Behavior*. Chicago, Toronto, The Dryden Press, 1988, 576 pp., ISBN 0-000853-0
- Roscoe, J.T. 1975. *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. (2nd Ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ross, M. R. (2004). *Introduction to probability and statistics for engineers and scientists*. San Diego: Elsevier Academic Press.
- Rost, J.C. 1991. *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger Publishers.
- Roumani, Y., & Nwankpa, J. K. (2019). An empirical study on predicting cloud incidents. *International Journal of Information Management*, 47: 131-139.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc, California.
- Saal, F.E., & Knight, P.A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Saban, A. (2003). A Turkish profile of prospective elementary school teachers and their views of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 19, 829-846.
- Şahin B., (2009), "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin
- Şahin, S. (2019), *The Effects Of Perceived Job Insecurity On Job Stress And Presenteeism*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. The Republic Of Turkey Bahcesehir University Graduate School Of Social Sciences Master Of Business Administration Program. İstanbul.
- Sancar, A. (2017), *Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarının Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Anabilim Dalı. Burdur.

- Sanderson, Kristy; Elizabeth Tilse; Jan Nicholson; Brian Oldenburg And Nick Graves; (2007), "Which Presenteeism Measures Are More Sensitive to Depression and Anxiety?", *Journal of Affective Disorders*, 101, pp. 65–74.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business & Management*, 8, 57-67. doi:10.5539/ijbm.v8n15p57
- Sarpbalkan, D. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Saruhan, Şadi Can, ve Müge Leyla Yıldız. Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş. , 2013.
- Schein, E. (1996). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning." *Sloan Management Review*, 9-20.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology*, 3. Baskı, Englewood Cliffs, PrenticeHall, New Jersey.
- Schepers, C., De Gieter, S., Papermans, R., Du Bois, C., Caers, R. and Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.16, pp.191-208.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, ve Richard N. Osborn.(1994). *Managing Organization Behavior*. Fifth Edition. New York: John Wiley&Sons.
- Schermerhorn, Jr., J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1982).*Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E. ve Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and the Costs of Absenteeism and Presenteeism: An Epidemiological and Economic Approach, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2): 141-147
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640
- Schultz, A. B. & Edington, D. (2007), 'Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review', *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 17, no. 3, pp. 547-579.
- Scuffham, P. A., Vecchio, N. & Whiteford, H. A. (2014), 'Exploring the Validity of HPQBased Presenteeism Measures to Estimate Productivity Losses in the Health and Education Sectors', *Medical decision making : An International Journal of the Society for Medical Decision Making*, vol. 34, no. 1, pp. 127-137.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 6 pp. 783-791.
- Şeker, S. E. (2014). "Teori X ve Teori Y", *YBS Ansiklopedi*, 1, 1, ss. 36, 37.
- Seltzer, J. and Bass, B.M. (1990) Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, December 693-703.
- Sevgin, M.N. (2019). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Seymen, A . (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi . *Kent Akademisi* , 10 (32) , 467-489 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kent/issue/34454/346427>

- Shirom, A., and Ezrachi, Y. (2003), 'On the Discriminant Validity of Burnout, Depression and Anxiety: A Re-Examination of the Burnout Measure,' *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 83–97
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, pp. 625-638.
- Shore, L. M., Barksdale, K. & Shore, T. H. (1995), 'Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization', *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1593-1615.
- Siegrist, J. (1996), 'Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions', *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, no.1, pp. 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004), 'The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work: European Comparisons', *Social Science and Medicine*, vol. 58, no. 8, pp. 1483-1499.
- Şimşek Ö.F. (2007) Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Singh, B., Gupta, P. K. & Venugopal, S. (2008), 'Organisational Commitment: Revisited', *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 34, no.1, pp. 57-68.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. and Guzman, J., 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), pp.107-139.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations The Application of Organization Theory*. Human Kinetics Book, Illinois.
- Smith, D. J. (1970), 'Absenteeism and Presenteeism in Industry', *Archives of Environmental Health*, vol. 21, pp. 670-677.
- Soba, M., Akman, E., Eroğlu, E. (2018). Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Üzerinden İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1123-1147.
- Sofia C., Silva R., Fonseca M., "Advanced Analytics: Moving Forward Artificial Intelligence (AI), Algorithm Intelligent Systems (AIS) and General Impressions from the Field" *Advances in Intelligent Systems and Computing* 764, 2018, s. 308-317
- Solinger, O. N., Olffen, W. V. & Roe, R. A. (2008), 'Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment', *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 1, pp. 70-83.
- Sommer, S., Bae, S. and Luthans, F. (1996), "Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees", *Human Relations*, Vol. 49 No. 7, pp. 977-93.
- Sönmez, M. (2016). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sourcie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 1-19.
- Steers, R. M. ve Rhodes, S.R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 391–407.
- Stevens, M. (2004). Present dangers: Presenteeism is the next area of focus as companies seek to maximize their investment in human capital by improving productivity and promoting employee health and wellness-disability. *Risk and Insurance*, 15:3, 40-41.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. & Morganstein, D. (2003), 'Lost Productive Work Time Costs from Health Conditions in the United States: Results from the American Productivity Audit', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 45, pp. 1234-1246.

- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002), 'Extension of the Three Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test', *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, pp. 123-138.
- Subramanian, N., & Jeyaraj, A. (2018). Recent security challenges in cloud computing. *Computers & Electrical Engineering*, 71, 28-42.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürmeli, G. (2018) Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi Ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. İstanbul.
- Sütütemiz, Nihal (2005).Müşteri sadakati belirleyicileri ve modellerinin karşılaştırılması: bankacılık ve sağlık sektöründe bir araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, s:1-308
- Syeda Nadia Bokhari, Nawaz Ahmad and Syed Irfan Hyder (2017)," Presenteeism: A Reflection of Leadership Styles among Healthcare Professionals in Karachi", *Journal of Southeast Asian Research*, Vol. 2017 (2017), Article ID 255072, DOI: 10.5171/2017.255072
- Taifor, N. A., Abdullah, H. S. & Hashim, R. (2011), 'Incidence and Antecedents of Presenteeism: The Case of A Federal Government Ministry in Malaysia', *Humanities, Science and Engineering (CHUSER), IEEE Colloquium on*, pp. 654-659.
- Taing, M., Granger, B., Groff, K., Jackson, E., & Johnson, R. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business & Psychology*, 26, 269-284. doi:10.1007/s10869-010-9188-z
- Tarhan, U. (2017). T İnsan. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Taslak, S. (2008). İşten Ayrılma Niyeti. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konuları içinde*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Taştan, S. (2009). Matriks Organizasyonlar. Pir Zöhre Ana: <http://www.zohreanaforum.com/insan-kaynaklari/14855-matriksorganizasyonlar.html> (25.08.2020)
- Tavşancıl, E. (2002), *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekin, S. (2008). Sihirli Liderler. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), 'Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings', *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, pp. 259-293.
- Tezcan, İ. (2006). Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisan Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tom Burn, & G.M. Stalker. (1961). *The management of innovation*. London, Tavistock.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., and Grammatikopoulos, V. (2006), 'Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A Comparison Between Public and Private Sector

- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü Ve Etkileşimli Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. Yayınlanmış doktora tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Doktora Programı. Ankara.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. Sayıştay Dergisi, 57-83.
- Turhan, M, Helvacı, İ . (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki . İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi , 6 (2) , 29-41 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/49883/639428>.
- Turpin, R. S., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., et al. (2004), 'Reliability and Validity of the Stanford Presenteeism Scale', Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 46, no. 11, pp. 1123-1133.
- Tüz, V. M., Sabuncuoğlu, Z. (2005). Örgütsel Psikoloji, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Uçar, P. (2016), Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Denizli.
- Uen, J., Wu, T., Teng, H., & Liu, Y. (2012). Transformational Leadership and Branding Behavior In Taiwanese Hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24(1), 26-43. doi:10.1108/09596111211197782.
- Ukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15, 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Ülkü, G. (2018), Demografik Ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklerin Presenteeism Ve Örgütsel Bağlılık Davranışı İle İlişkisi: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi İdari Personel Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi-Finans Anabilim Dalı. Aydın.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M. ve Ardiç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteeizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayinde bir araştırma, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, 47, 167-181
- Ünsal Ali, A. (2019). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Uribe, J.M., Pinto, D.M., Vecino-Ortiz, A.I., Gómez-Restrepo, C., ve Rondón, M. (2017). Presenteeism, absenteeism, and lost work productivity among depressive patients from five cities of colombia. Value in health regional issues, 14, 15-19.
- Usta Işıl Ve Küçükaltan Derman, "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2012, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 71-89
- Uygur, A. (2007), Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi, 1: 71–85.
- Uysal Şerife Alev, Belma Keklik, Ramazan Erdem ve Rukiye Çelik, «Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.» Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1)(2012):25-57.
- Üzüm, B., Şenol, L. (2019), A-B Kişilik Tiplerinin Presenteeizme Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. Volume:11 Sayı :18. DOI: 10.26466/opus.552967.
- Üzüm, H. (2010). Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Uzun, H. (2020). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı. Zonguldak.
- Van De Heuvel, S. G., Geuskens, G. A., Hoofman, W. E., Koppes, L. L. J. Ve Van Den Bossche, S. N. J. (2010). "Productivity Loss At Work: Health-Related And Work-Related Factors", *Journal Of Occupational Rehabilitation*, (20): 331– 339.,
- Van De, V. C. (2004). The Psychological Contract; A Big Deal?. *Behavioural Sciences Service Centre*, 3(1): 1-11.
- Van der Sluis, L. (2004). Designing the Workplace For Learning and Innovation : Organizational Factors Affecting Learning and Innovation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18(5): 10-13. doi:10.1108/14777280410554942.
- Vegchel, N. V., Jonge, J. D., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2002), 'Testing Global And Specific Indicators of Rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it Make any Difference?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, no. 4, pp. 403-421.
- Velinov, E., Vassilev, V. ve Igor, D. (2018). Holacracy and Obliquity: Contingency Management Approaches in Organizing Companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1): 330-335. doi:10.21511/ppm.16(1).2018.32
- Vishalli, D.K.K & Mohit, P.K. (2004). Augmenting subordinates' competencies. *Journal of Management Research*, 4 (3), 164-170.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.
- Vural, M. (2016), Spor Federasyonları Personelinin Örgütsel Adalet Algıları İle Karar Verme Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Sakarya.
- Wageman, R., & Hackman, R. (2010). What Makes Teams of Leaders Leadable? In N. K. Nohria, *Handbook of leadership Theory and Practices* (pp. 475-505). Boston: Harvard Business Press.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Einstein, W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Walumbwa F.O., Orwa B., Wang P. Lawler J.J.(2005), 'Transformational leadership, organizational commitment, and jobsatisfaction: a comparative study of kenyan and u.s financial firms', *Human Reseource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, L., Törngren, M., & Onori, M. (2015). Current status and advancement of cyber-physical systems in manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 37, 517-527
- Wasserman, N., A. Bharat, & N. Nohria. (2010). "When Does Leadership Matter?" In: N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practices* (pp. 27-63). Boston: Harvard Business Press.
- Weaver, R. (2010), Cost of Presenteeism Surpasses Absenteeism, accessed May 19, 2012, from <http://www.examiner.com/human-capital-in-detroit/cost-of-presenteeism-surpasses-absenteeism>.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, H.E. 2012. Influential managers in the public sector: How can OD prepare managers in the public sector for today's challenging environment. *Journal of Leadership, Accountability*

and Ethics, 9(5):125-136.

- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219-231
- Worrall, L. & Cooper, C. L. (2007), 'Managers' Work-Life Balance and Health: The Case of UK Manager', *European Journal of International Management*, vol. 1, no. (1/2), pp. 129-145.
- Worth, M. J. (2012). *Nonprofit management, principles and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Wright, D. W., Beard, M. J. & Edington, D. W. (2002), 'Association of Health Risks with the Cost of Time Away from Work', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 44, no.12, pp.1126-1134.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2008), 'Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, no. 1, pp. 6-20.
- Yalım, D. (2005). *Hastayız Yine de Ofisteyiz, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval Officers: Some preliminary findings. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yang, T., Ma, T., Liu, P. et al. (2019). Perceived social support and presenteeism among healthcare workers in China: the mediating role of organizational commitment. *Environ Health Prev Med* 24, 55 <https://doi.org/10.1186/s12199-019-0814-8>
- Yargıç, TA ve Piccolo, RF (2004). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik: Göreceli Geçerliliklerinin Meta-Analitik Testi. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 89 (5), 755768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Yavuz, E.(2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2 (2009) 51-69.
- Yazır, S. (2018). Türkiye'de Bulut Bilişimin Teknolojik Gelişimi Ve Bulut Platformu Üzerinde Örnek Bir Kişisel Web Uygulmasının Sunulması. Necmettin Erbakan Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Yeh, H. ve Hong, D. (2012), 'The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance', *Journal of Human Resource and Adult Learning*, vol. 8, no. 2, pp. 50-59.
- Yıldırım, A , Çelikten, Y . (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi . İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 20 (2) , 404-424 . DOI: 10.17679/inuefd.469874.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. bs.). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Sekizinci baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 107-114.
- Yildirim, M.H., Saygin, M. Ve Uğuz, Ş. (2014). "Effects of Presenteeism Syndrome on Employees' Burnout Levels", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 6(1): 1-10
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul,
- Yıldız, N. (2020). *Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yılmaz, G. (2019), Presenteeism Ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne.
- Yılmaz, M. (2014), Spor Genel Müdürlüğü Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Sakarya.
- Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 109-126.
- Yolsal, M , Bilgiseven, E , Muradoğlu, S . (2017). Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma . *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* , 1 (3) , 423-441 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/farabi/issue/32765/367103>.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organisations*. 5 th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & R. Lepsinger. (2004). *Flexible Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yüksel, İ, G. (2018). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Zellars KL, Teper, BJ, Duffy MK. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1068-1076.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality*, 22(3), 300–320. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>

EKLER

EK-1 Anket Formu ve Ölçekler

SPOR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü doktora öğrencisi Yılmaz ÜNLÜ tarafından doktora tezi kapsamında Prof. Dr. Hasan Birol YALÇIN danışmanlığında yürütülmektedir. Elinizde bulunan bu ölçek formu spor örgütlerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları, presenteizm (kendini işe verememe) ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sizden ricamız bu sorulara samimi bir şekilde cevap vermenizdir. **Araştırmamızın tamamlanabilmesi için tüm sorulara yanıt vermeniz önem arz etmektedir.** Görüşmelerde isim bilgileriniz alınmayacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, kişi ve kurumlar ile ilgili değerlendirme yapılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hasan Birol YALÇIN

Tez Danışmanı

Yılmaz ÜNLÜ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Kişisel Bilgi Formu

1-Doğum Yılıınız: 20-30 yaş () 31-60 yaş ()	6- Gelir Düzeyiniz: Düşük () Orta () İyi ()
2-Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()	7- Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz:
3-Eğitim durumunuz:	1 - 5 () 6 - 10 () 11- 15 () 16 yıl ve üstü ()
Lise () Lisans () Lisansüstü ()	8- Bu kurumdaki çalışma süreniz:
4-Medeni Durum: Bekar () Evli ()	1 - 5 () 6 - 10 () 11 yılve üstü ()
5- Kadro Ünvanınız:	9- Yaşadığınız yer:
Antrenör ()	İlçe () İl () Büyükşehir ()
Sportif Eğitim Uzmanı ()	10-Varsa çocuk sayınız:
Memur (Teknisyen, Uzman, Muhasebe vb) ()	

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz ya da yazınız.

EK- 2 Liderlik Tarzı Ölçeği (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik)

ACIKLAMA: Aşağıda çalıştığınız kurumda yöneticilerinizle ilgili verilen her ifadeyi okuyarak, bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşılarındaki ölçekte sizin uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız. Yöneticim...	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati; yanlışlıklar, hatalar, uygunsuzluklar ve standartlardan sapmalar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır					
7. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
8. Problemleri çözmede farklı bakış açıları arar.					
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimserdir.					
10. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. "Eğer bozuk değilse tamir etme!" anlayışının savunucusudur.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					

EK- 3 (Devam) Liderlik Tarzı Ölçeği

ACIKLAMA: Aşağıda çalıştığınız kurumda yöneticilerinizle ilgili verilen her ifadeyi okuyarak, bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşılardaki ölçekte sizin uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız. Yöneticim...	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerine yoğunlaştırır.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31. Çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları sunar.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanlar beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetini ifade eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

EK-4 (Devam) Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki maddeler kişilerin çalıştıkları kuruluş hakkında çeşitli duygu ve fikirlerini yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere şu anda çalıştığınız kuruluş açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi <u>görmüyorum.</u>					
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK-5 (Devam) Presenteizm (Kendini İşe Verememe) Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri, en son, hasta olduğunuz halde işe geldiğiniz bir günü düşünerek, size uygun olacak şekilde ve katılım durumunuza göre işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Sağlık sorunlarım nedeni ile işle ilgili streslerle başa çıkmak çok daha zordu.					
2. İşimdeki zor görevleri sağlık sorunlarıma rağmen bitirebildim.					
3. Sağlık sorunlarım işimden zevk almamı engelledi.					
4. Sağlık sorunlarım nedeni ile bazı işleri bitirme konusunda ümitsiz hissediyordum.					
5. İşte sağlık sorunlarıma rağmen hedeflerime odaklanabiliyordum.					
6. Sağlık sorunlarıma rağmen bütün işlerimi bitirecek kadar enerjiktim.					

EK-6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni

Re: Ölçek İzni



abidin dagli

8.05.2020 Cum 18:41

Kime: Siz



Sevgili Yılmaz ÜNLÜ,

Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle...

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

8 May 2020 Cum 17:57 tarihinde yılmaz ünlü [redacted] şunu yazdı:

Hocam merhaba. Ben Yılmaz ÜNLÜ. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği doktora öğrencisiyim. Danışmanım Prof. Dr. H. Birol YALÇIN ile yapmış olduğum Presenteeism Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişim İlişkisinde Liderlik Yönelimlerinin Düzenleyici Rolü konulu araştırmamızda Meyer, Allen & Smith (1993) tarafından geliştirilen sizin tarafınızdan geçerlik güvenirlik çalışması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği için kullanım izni talep ediyor iyi çalışmalar diliyorum.

EK-7 Presenteizm (Kendini İşe Verememe) Ölçeği Kullanım İzni

Re: Ölçek İzni



14.07.2020 Sal 01:18 tarihinde yanıtladınız



İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce



OZLEM COSKUN

13.07.2020 Pzt 16:07

Kime: Siz



Sayın Yılmaz Ünlü,
Kaynak göstererek kullanabilirsiniz
Kolay gelsin
Doç. Dr. Özlem Coşkun
GÜTF Tıp eğitimi ve Bilişimi AD.

Kimden: "Yılmaz Ünlü"

Kime:

Gönderilenler: 12 Temmuz Pazar 2020 12:43:08

Konu: Ölçek İzni

Özlem Hocam merhabalar.

Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinden Öğretim Görevlisi Yılmaz ÜNLÜ.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında Prof. Dr. H. Birol YALÇIN danışmanlığında "Endüstri 4.0 Sürecinde Spor Örgütlerinde Liderlik Davranışları Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminin İncelenmesi" başlıklı doktora tez çalışmamı yürütmekteyim. Doktora Tez çalışmamda Geçerlik ve Güvenirliliğini yapmış olduğunuz Stanford Kendini İşe Verememe -6 (KİV-6) Ölçeği için kullanım izninizi istiyorum.

Yürütmekte olduğum çalışmaya vereceğiniz katkıya şimdiden en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

EK- 8 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Kullanım İzni



Re: Ölçek İzin Talebi

16 Temmuz 2020 15:09

Kimden: korkmaz

Kime: Yılmaz ÜNLÜ

sevgili yılmaz Endüstri 4.0 Sürecinde Spor Örgütlerinde Liderlik Davranışları Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminin İncelenmesi" isimli çalışmada kullanacağın ve 1985 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilen taraftmdan Türk kültürü ve eğitim sistemine uyarladığım ölçeği araştırmada kullanman beni mutlu eder. ölçekle ilgili boyutlar ile diğer hükümler MİNGARDEN isimli google da bulabileceğin sayfada var

Kimden: "Yılmaz ÜNLÜ"

Kime: "korkmaz"

Gönderilenler: 16 Temmuz Perşembe 2020 0:15:58

Konu: Ölçek İzin Talebi

Mehmet Hocam merhabalar.

Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinden Öğretim Görevlisi Yılmaz ÜNLÜ.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında Prof. Dr. H. Birol YALÇIN danışmanlığında "Endüstri 4.0 Sürecinde Spor Örgütlerinde Liderlik Davranışları Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminin İncelenmesi" başlıklı doktora tez çalışmamı yürütmekteyim. Doktora Tez çalışmamda Türkçe uyarlamasını yapmış olduğunuz "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nden alınan (MLQ) Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Ölçeği için kullanım izni ve ölçek maddelerini talep ediyorum.

Yürütmekte olduğum çalışmaya vereceğiniz katkıya şimdiden en samimi duygularıyla teşekkür ederim.