



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ
ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ**

**Ahmet DOĞAN
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

KIRIKKALE-2022



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ
ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ**

**Ahmet DOĞAN
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

KIRIKKALE-2022

KABUL-ONAY

Ahmet DOĞAN tarafından hazırlanan “TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

İmza.....

İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Başkan: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

İmza.....

İşletme Anabilim Dalı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Doç. Dr. Aşır ÖZBEK

İmza.....

Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

İmza.....

İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

İmza.....

Bankacılık Anabilim Dalı, Çankırı Karatekin Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: 11 /01/ 2022

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç.Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler 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.

İmza

Ahmet DOĞAN

11/01/2022

ÖZET

TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Ocak 2022, 183 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, bireylerin işe tutkunluklarında temel benlik değerlendirmeleri ve algıladıkları dönüştürücü – etkileşimci önderlik davranışlarının etkilerini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yoluyla ulaşılan kamu ve özel sektör çalışanı olan 638 kişiden oluşmaktadır. Veri analizleri SPSS 22 ve AMOS 24 programları kullanılarak yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle ölçeklerin yapı geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Yapı geçerlilikleri hem doğrulayıcı hem de açımlayıcı faktör analizi yöntemleriyle incelenmiştir. Ardından korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın ana hipotezi olan temel benlik değerlendirmesinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık rolü ise yapısal eşitlik modeli aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüştürücü önderliğin temel benlik değerlendirmesinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu, etkileşimci önderliğin aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle uygulamaya ve ileride yapılacak araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşe Tutkunluk, Dönüştürücü Önderlik, Etkileşimci Önderlik, Temel Benlik Değerlendirmesi,

ABSTRACT

THE MEDIATING EFFECT OF TRANSFORMATIONAL – TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON THE EFFECT OF CORE SELF- EVALUATIONS ON WORK ENGAGEMENT

Kırıkkale University

Social Sciences Institute

Department of Business Administration, Ph.D. Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

January 2022, 183 pages

The main purpose of this study is to investigate the effects of core self evaluations and perceived transformational – transactional leadership behaviours on individuals' work engagement. The convenience sampling technique was used in the study and the sample of the study consists of 638 people who are public and private sectors employees. SPSS 22 and AMOS 24 programs were used for data analysis and interpretation. Within the scope of the study, first of all, the structure validity and reliability analysis of the scales were made. Construct validities were examined by both confirmatory and exploratory factor analysis. After that, the relationships between the variables were examined using correlation and regression analyzes. The mediating role of perceived leadership in the effect of core self evaluation, on work engagement, which is the basic hypothesis of the study, was examined through the structural equation model. As a result of the research, it was determined that transformational leadership has a mediating role in the effect of core self evaluation on work engagement, whereas transactional leadership has no mediating effect. Finally, based on the findings of the study, suggestions were made for the application and future research.

Keywords: Work Engagement, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Core Self Evaluation,

TEŞEKKÜR

Tez çalışmama sağladığı katkılarından dolayı değerli danışman hocam Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR başta olmak üzere, tez çalışmamın tüm aşamalarında desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Melahat ÖNEREN, Doç. Dr. Aşır ÖZBEK ve Dr. Öğretim Üyesi Cihat KARTAL'a,

Ayrıca ilkokuldan başlayıp doktora mezuniyetine kadar süren öğrencilik hayatımda üzerimde emeği olan her bir hocama / öğretmenime,

Her ne kadar resmi olarak öğretmenim olmasalar da yaşamımda kendilerinden pek çok kıymetli bilgiler edindiğim gönüllü öğretmenlerim, arkadaşlarım, dost ve akrabalarım,

Bütün hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bana olan güvenleriyle her zaman güç veren başta sevgili annem ve rahmetli babam olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın akademik çevreye ve iş dünyasına yararlı olması dileğiyle...

Ahmet DOĞAN

2022

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
SİMGELER ve KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1
1. İŞE TUTKUNLUK	4
1.1. İşe Tutkunluk Kavramı	4
1.2. İşe Tutkunluğun Alt Boyutları	9
1.2.1. Dinçlik.....	11
1.2.2. Adanma	11
1.2.3. Yoğunlaşma	11
1.3. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	12
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	13
1.3.2. Örgütsel Faktörler	16
1.4. İşe Tutkunluğun Sonuçları	20
1.4.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları.....	21
1.4.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları	22
1.5. İşe Tutkunluk ve Diğer Örgütsel Davranışlar Arasındaki Kavramsal Farklar	25
1.5.1. İşe Tutkunluk- Tükenmişlik.....	26
1.5.2. İşe Tutkunluk- İş Tatmini	27
1.5.3. İşe Tutkunluk- İşkoliklik.....	28
1.5.4. İşe Tutkunluk- Örgütsel Bağlılık	28
1.5.5. İşe Tutkunluk- Akış	29
1.5.6. İşe Tutkunluk- Örgütsel Vatandaşlık	29
2. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ	30
2.1. Benlik Kavramı	30

2.2. Temel Benlik Değerlendirmesi	30
2.3. Temel Benlik Değerlendirmesinin Boyutları	32
2.3.1. Öz Saygı	32
2.3.2. Öz Yeterlilik	33
2.3.3. Kontrol Odağı	33
2.3.4. Duygusal Denge – Nevrotiklik	34
2.4. TBD ile Örgütsel Davranışlar Arası İlişkiler	35
2.4.1. TBD - İş ve Yaşam Tatmini	35
2.4.2. TBD- İş Performansı	37
2.4.3. TBD- Örgütsel Bağlılık	38
2.4.4. TBD- Motivasyon	38
2.4.5. TBD- İş Stresi ve Tükenmişlik	39
2.4.6. TBD- Kariyer Tutumları	40
2.4.7. TBD- Diğer Örgütsel Davranışlar	41
3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİK	43
3.1. Önderlik	43
3.2. Etkileşimci Önderlik	47
3.2.1. Koşullu Ödüllendirme	48
3.2.2. İstisnalarla Yönetim- Aktif	48
3.2.3. İstisnalarla Yönetim- Pasif	49
3.2.4. Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim	49
3.3. Dönüştürücü Önderlik	49
3.3.1. Karizma / İdealleştirilmiş Etki	51
3.3.2. İlham Verme	51
3.3.3. Bireyselleştirilmiş Etki	52
3.3.4. Entelektüel Uyarım	52
3.4. Dönüştürücü- Etkileşimci Önderlik Arasındaki Farklar	53
3.5. Dönüştürücü- Etkileşimci Önderliğin Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi ..	54
3.5.1. Önderlik- İş Tatmini	54
3.5.2. Önderlik- Performans	55
3.5.3. Önderlik- Bağlılık	56
3.5.4. Önderlik- Diğer Örgütsel Davranışlar	57

4. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ	60
4.1. Araştırmanın Amacı	60
4.2. Araştırmanın Önemi	60
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımları	62
4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	63
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	64
4.5.1. TBD – İşe Tutkunluk	65
4.5.2. TBD – Önderlik	67
4.5.3. Önderlik - İşe Tutkunluk	68
4.5.4. TBD- Önderlik- İşe Tutkunluk	71
4.6. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	72
4.6.1. İşe Tutkunluk Ölçeği	73
4.6.2. Temel Benlik Değerlendirmesi Ölçeği	74
4.6.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Ölçeği	74
4.7. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği	75
4.8. Araştırma Bulguları	88
4.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	88
4.8.2. Hipotez Testleri	92
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	137
KAYNAKLAR	146
EKLER.....	178
EK - 1	179
Ek - 2	182
ÖZGEÇMİŞ.....	183

ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa
1.1. Ulusal alan yazınında kullanılan “work engagement” karşılıkları.....	5
1.2. İşe tutkunluğun bireysel öncülleri.....	16
1.3. İşe tutkunluğun örgütsel öncülleri.....	20
1.4. İşe tutkunluğun örgütsel ve bireysel sonuçları.....	25
3.1. Yıllar itibariyle önderlik yaklaşımında öne çıkan boyutlar	44
3.2. Önderlik teorilerinin sınıflandırılması	47
3.3. Dönüştürücü – etkileşimci önderlik kıyaslaması	54
4.1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizinde temel alınan istatistik değerleri	76
4.2. Ölçeklerin kolmogorov-smirnov testleri	77
4.3. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri	77
4.4. Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları	78
4.5. İşe tutkunluk ölçeği (İTÖ) KMO ve Barlett's testi.....	78
4.6. İşe tutkunluk ölçeğinin (İTÖ) toplam açıklanan varyans tablosu	79
4.7. İşe tutkunluk ölçeği (İTÖ) faktör analiz sonuçları	80
4.8. İşe tutkunluk alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları.....	80
4.9. İşe tutkunluk ölçeği model uyum indisleri.....	81
4.10. TBD ölçeği KMO ve Barlett's testi	82
4.11. TBD ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu.....	82
4.12. TBD ölçeği faktör analiz sonuçları	82
4.13. TBD alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları.....	83
4.14. TBD ölçeği model uyum indisleri.....	83
4.15. Dönüştürücü önderlik ölçeği KMO ve Barlett's testi	84
4.16. Dönüştürücü önderlik tarzları ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu	84
4.17. Dönüştürücü önderlik faktör analiz sonuçları	85
4.18.Önderlik tarzları alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları	86
4.19. Dönüştürücü önderlik ölçeği model uyum indisleri.....	86
4.20. Etkileşimci önderlik ölçeği KMO ve Barlett's testi	87
4.21. Etkileşimci önderlik tarzları ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu.....	87
4.22. Etkileşimci önderlik faktör analiz sonuçları	87
4.23 Etkileşimci önderlik ölçeği model uyum indisleri	88

4.24. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler.....	89
4.25. İşe tutkunluk ölçeği tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	89
4.26. İşe tutkunluk ölçeği norm değerler tablosu.....	90
4.27. 5'li Likert ölçeğine göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı.....	90
4.28. TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik ölçeklerinin tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	91
4.29. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi	92
4.30. İşe tutkunluk ve TBD arasında korelasyon analizi	92
4.31. TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	94
4.32. TBD'nin adanma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	95
4.33. TBD'nin dinçlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	96
4.34. TBD'nin yoğunlaşma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	96
4.35. TBD alt faktörlerinin işe tutkunluk alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	97
4.36. TBD'nin dönüştürücü önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli ..	99
4.37. TBD'nin işe yönelik motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	99
4.38. TBD'nin bireysel ilgi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	100
4.39. TBD'nin gelişimi teşvik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	100
4.40. TBD'nin dönüştürücü önderlik alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	101
4.41. TBD'nin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli ..	102
4.42. Öz yeterliliğin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	103
4.43. Duygusal dengenin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	104
4.44. Dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	104
4.45. İşe yönelik motivasyonun işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	105
4.46. Bireysel ilginin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli ...	106
4.47. Gelişimi teşviğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	106

4.48. TBD alt faktörlerinin dönüştürücü önderlik alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	107
4.49. Etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli.....	109
4.50. Etkileşimci önderliğin adanma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	110
4.51. Etkileşimci önderliğin yoğunlaşma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	110
4.52. Etkileşimci önderliğin dinçlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli..	111
4.53. Model 1 uyum istatistik değerleri	112
4.54. Model 1 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri	113
4.55. Model 2 uyum istatistik değerleri	114
4.56. Model 2 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri	114
4.57. Model 2'ye göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi	114
4.58. Model 3 Uyum İstatistik Değerleri	115
4.59. Model 4 uyum istatistik değerleri	116
4.60. Model 4 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri	117
4.61. Model 4'e göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi	117
4.62. Model 5 uyum istatistik değerleri	118
4.63. Model 5 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri	118
4.64. Model 5'e göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi	118
4.65. Model 6 uyum istatistik değerleri	119
4.66. Model 6 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri	119
4.67. Model 6'ya göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi	119
4.68. Model 7 uyum istatistik değerleri	120
4.69. Model 8 uyum istatistik değerleri	121
4.70. İşe tutkunluğun cinsiyete göre farklılıklarının analizi	121
4.71. Cinsiyete göre işe tutkunluk ve alt faktörlerinin ortalamalarına ilişkin analizler	122
4.72. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	122
4.73. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları	122
4.74. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk PostHoc testi (Scheffe)	123

4.75. Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	123
4.76. Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları	124
4.77. Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	124
4.78. Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları	125
4.79. Pozisyona göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	125
4.80. Pozisyonlara göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları	126
4.81. Pozisyonlara göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Dunnett C)	126
4.82. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	127
4.83. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları.....	127
4.84. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Scheffe).....	128
4.85. Aylık net kazanca göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	128
4.86. Aylık net kazanca göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları	129
4.87. Aylık net kazanca göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Dunnett C)	129
4.88. TBD'nin cinsiyete göre farklılıklarının analizi	129
4.89. Cinsiyete göre TBD ve alt faktörlerinin ortalamalarına ilişkin analizler	130
4.90. Yaş gruplarına göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları.....	130
4.91. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları	131
4.92. Çalışılan sektöre göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	131
4.93. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları	131
4.94. Öğrenim düzeyine göre TBD varyansların homojenliği analiz sonuçları.....	132
4.95. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları	132
4.96. Pozisyona göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları.....	132
4.97. Pozisyona göre TBD anova analiz sonuçları	133
4.98. Pozisyona göre TBD PostHoc Testi (Scheffe).....	133
4.99. Deneyim sürelerine göre TBD varyans homojenliği analiz sonuçları	133
4.100. Deneyim sürelerine göre TBD anova analiz sonuçları	134
4.101. Aylık net kazanç gruplarına göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları	134

4.102. Aylık net kazanç gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları	134
4.103. Çalışmadaki hipotezlerin istatistiki olarak desteklenme / desteklenmeme durumları.....	135



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
1.1. İşe tutkunluk ve tükenme arasındaki ilişki.....	8
1.2. İşe tutkunluk bileşenleri.	10
1.3. İşle ilgili iyi oluş sınıflandırması.....	26
2.1. TBD Modeli	34
4.1. Araştırma modeli.....	65
4.2. İşe tutkunluk ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri	81
4.3. TBD ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri	83
4.4. Dönüştürücü önderlik ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri	86
4.5. Etkileşimci önderlik ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri.....	87
4.6. Model 1: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi	112
4.7. Model 2: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi.....	113
4.8. Model 3: Dönüştürücü önderlik ve TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin model	115
4.9. Model 4: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan işe yönelik motivasyonun aracılık etkisi	116
4.10. Model 5: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan bireysel ilginin aracılık etkisi	117
4.11. Model 6: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan gelişimi teşviğinin aracılık etkisi	118
4.12. Model 7: Duygusal dengenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi.....	120
4.13. Model 8: Öz yeterliliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi.....	120

SİMGELER ve KISALTMALAR

Simgeler

- β : 'Regresyon katsayısı'
 d : 'Tolerans düzeyi'
 H : 'Hipotez'
 \bar{X} : 'Aritmetik ortalama'
 n : 'Örneklem büyüklüğü'
 N : 'Evren büyüklüğü'
 p : 'Olayın görülme sıklığı'
 R^2 : 'Çoklu açıklayıcılık katsayısı'
 R : 'Çoklu korelasyon katsayısı'
 r : 'Korelasyon katsayısı'
 t : 'Güven düzeyi'
 χ^2 : 'Chi-Square (Ki kare değeri)'

Kısaltmalar

- AFA:** Açımlayıcı faktör analizi
AGFI: Adjusted goodness of fit index (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi)
CFI: Comparative fit index (Karşılaştırmalı uyum indeksi)
CMIN/DF: Ki-kare'nin serbestlik derecesine bölümü(χ^2/sd)
CSES: Core-self evaluation scale (Temel benlik değerlendirme ölçeği)
ÇEV.: Çeviren
DF: Degree of freedom (Serbestlik derecesi)
DFA: Doğrulayıcı faktör analizi
DÖÖ: Dönüştürücü önderlik ölçeği
EÖÖ: Etkileşimci önderlik ölçeği
GFI: Goodness-of-fit index (İyilik uyum indeksi)
IFI: Incremental fit index (Artan uyum indeksi)
İT: İşe tutkunluk
İTÖ: İşe tutkunluk ölçeği

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
KSS: Kurumsal sosyal sorumluluk
KWH: Kruskal Wallis H
MBI: Maslach tükenmişlik envanteri
MENA: Middle east and north africa (Orta doğu ve kuzey afrika)
MLQ: Multifactor leadership questionnaire (Çok faktörlü önderlik ölçeği)
MWU: Mann Whitney U
NFI: Normed fit index (Normlaştırılmış uyum indeksi)
ÖRN.: Örnek
ÖTÖ: Önderlik tarzları ölçeği
RFI: Relative fit index (Görelî uyum indeksi)
RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
Ss: Standart sapma σ (sigma)
Sd: Serbestlik derecesi [df degrees of freedom]
S.H.: Standart hata
SPSS: Statistical package for the social sciences
TBD: Temel benlik değerlendirme
TBDÖ: Temel benlik değerlendirme ölçeği
TDK: Türk Dil Kurumu
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
UWES: Utrecht work engagement scale (Utrecht işe tutkunluk ölçeği)
Vd.: Ve diğerleri
YEM: Yapısal eşitlik modellemesi

GİRİŞ

Bir örgütün çalışanları, o örgütün mükemmel sonuçlara ulaşması için en güvenilir kaynak olup onların yargıları, deneyimleri ve yetenekleri, başarı ya da başarısızlığın en önemli belirleyicileri arasındadır. Günümüzde başarılı örgütlerin sürekli yenilenme ve gelişme ihtiyacı sadece teknolojinin hızla yenilenmesiyle değil, insanın yaratıcılığı, bağlılığı, adanmışlığı ve etkili önderlik yaklaşımlarıyla karşılanabilir. Bu noktada yönetici ve önderler, ekonomideki belirsizliklerden, rakiplerin öngörülemeyen hareketlerine kadar kontrol altında tutamayacağı pek çok etmeni göz önünde bulundurduğunda örgütsel başarı için kontrol edebilecekleri en önemli konuya, yani çalışanlara ve önderlik tarzlarına odaklanmaktadır.

İş gücünün işe nasıl tutkuyla yönlendirileceği, iş ve akışın birlikte nasıl şekillendirilebileceği, nasıl yönetileceği, işe yönelik tutumları önemli ölçüde değişmekte olan bireylere nasıl önderlik edileceği, bunlara ilişkin en iyi uygulama ve ilkelerin ne olduğu günümüzde işletme yönetiminin üzerinde en çok odaklandığı konular arasında yer almaktadır.

Örgütlerin daha iyi performansla sahip olmaları için, çalışanların işini ve iş yerini sevmeye, iş yerine karşı sadık olma gibi duyguların ötesine geçerek, örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemeleri beklenmektedir. Çalışanların işlerine güçlü bir şekilde odaklanmayla birleştirdiği yüksek enerjili ve özverili çalışmaya yönelik pozitif duygusal-motivasyonel durumu ifade eden işe tutkunlukla ilgili yapılan çalışmalarda, işlerine ve görevlerine gönülden adanmış çalışanların inisiyatif alma, gelişim ve öğrenme konusunda daha istekli olduğu, bunlarla birlikte proaktif davranışlar sergileme ve örgütün hedeflerine ulaşma konusunda katkıda bulunma eğilimlerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu noktada günümüz önderlerinin en önemli görevlerinden biri, çalışanların özelliklerine uygun olarak işe tutkunluklarını sağlamak, onların enerjik, adanmış ve yoğunlaşmış bir şekilde çalışmalarını sağlamak olduğu söylenebilir.

Çalışanların işe tutkunluklarının önemini ortaya koyan en iyi örneklerden biri Gallup tarafından yapılan küresel tutkunluk araştırmalarıdır. 2017 yılında küresel işyerinin durumu isimli araştırmaya ilişkin raporda, Türkiye'nin dâhil olduğu Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde (MENA) çalışanların yalnızca %14'ünün işlerine tutkun olduğu, çalışanların tutkunluğundaki varyansın %70'inden yöneticilerin sorumlu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bu araştırmalarda sadece Birleşik Devletler genelinde işe tutkun olmayan çalışanların tahmini maliyetinin yıllık 250-350 milyar dolar civarında olduğu ifade edilmiştir.

Örgütler ve önderler çalışanların işe tutkunluklarını artırmayı amaçlarken, çalışanların bu konudaki beklentileri incelendiğinde, gelecek odağının ön plana çıktığı ve deneyimli önderlik ve net stratejilerle karşılaşmak istedikleri görülmektedir. Bunlara ilave olarak çalışanların, becerilerinin geliştirilmesi ve görev sürelerinde uygulanabilecek bilgilerin verilmesini talep ettikleri AON tarafından 2018 yılında hazırlanan dünya işe tutkunluk trendleri raporunda ifade edilmiştir.

Benzer şekilde TINYpulse tarafından 2018 yılında 1.000'den fazla işletmedeki 200.000'den fazla çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırma raporunda, işe tutkunluk ile ilgili sorunlar arasında yönetici ve önder ekiplerin öz farkındalıklarının yeterli düzeyde olmadığı ve çalışanların daha iyi yönlendirmeye ihtiyaçları olduğu görülmektedir.

Günümüzde bireyler küresel, ulusal veya sektörel düzeyde yaşanan belirsizlik ve değışimlere uygun olarak yaşam boyu tek bir işte çalışmak yerine proje bazlı çalışmaya yönelmeye başlamıştır. Proje bazlı çalışma ve girişimcilik imkânlarının artmasına paralel olarak, çalışanların yeterlilik ve yetkinliklerindeki artış nedeniyle de çalışanların örgütsel bağılılıkları giderek azalmaktadır.

Bireylerin işe yaklaşımlarındaki bu değışimi etkileyen en önemli faktörlerden biri de bireylerin kendilerine ilişkin öz saygı, öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı değışlendirmelerinden oluşan temel benlik değışlendirmesidir. Bireylerin iş çıktıları üzerinde anlamlı bir öngörücü değere sahip olan temel benlik değışlendirmesi (TBD) yükseldikçe motivasyonları ve iş performanslarının da yükselmesi beklenmektedir. Yüksek TBD'ye sahip bireyler, günümüzde yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin daha fazla ihtiyaç duydukları yenilikçilik, üretkenlik ve yüksek iş performansı sergileyebilme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle örgütler tarafından

yüksek TBD’li bireylerin istihdam edilmesi hedeflenirken, yüksek TBD’li bireyler ise potansiyellerini gösterebilecekleri, iş imkanlarını değerlendirmek konusunda kendilerini daha özgür hissetmektedir. Bu noktada örgüt ve çalışan performansını etkileyen içsel faktörlerden biri olan önderlere önemli görevler düşmektedir. Günümüz önderlerinin en kritik sorumluluklarından biri de örgütlerin başarısını temin etmek için yatırımcılar, paydaşlar, müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler arasında denge kurmayı gözeterek sonuç üretmeyi sağlayacak davranış modelleri ve sistemleri geliştirmektir. Bu kapsamda önderler ve takipçileri arasındaki etkileşim, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Önderlerin sergiledikleri yaklaşımların örgütte çalışanların, davranış ve performansları üzerinde etkili olduğu pek çok araştırma sonucuyla kanıtlanmıştır.

Bireylerin TBD’lerinin işe tutkunlukları ve algıladıkları önderlik yaklaşımını nasıl etkilediği, algılanan önderlik yaklaşımının TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisini nasıl şekillendirdiğinin keşfedilmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmada öncelikle çalışanların işe tutkunluk düzeylerinde TBD’nin ve algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci önderlik tarzlarının etkisi incelenmiştir. TBD ve önderlik yaklaşımlarının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin gösterilmesinin ardından, bireylerin TBD’lerinin işe tutkunlukları üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü ve etkileşimci önderlik yaklaşımlarının aracılık rolü incelenmiştir.

Bu çerçevede tezin birinci bölümünde işe tutkunluk, ikinci bölümünde TBD, üçüncü bölümünde ise dönüştürücü ve etkileşimci önderlik kavramları açıklanmış, bu kavramlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye yönelik yapılan çalışmaların sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın teorik çerçevesinin bu şekilde belirlenmesinin ardından dördüncü bölümde araştırma metodolojisi, analizler, bulgular sunulmuş, elde edilen bulgular doğrultusunda beşinci bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. İŞE TUTKUNLUK

1.1. İşe Tutkunluk Kavramı

Bu çalışmaya konu olan “engagement” kavramı incelendiğinde uluslararası literatürde work / job / employee / personal / role engagement olarak farklı kavramlarla birlikte kullanıldığı ve kavramın Türkçe karşılığı konusunda henüz fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise “engage” fiili ve fiilden isim üreten son bir ek olan “-ment” ekinden oluşan “engagement” kavramıdır. “Engage” fiilinin etimolojisi incelendiğinde eski Fransızca’dan geldiği, 1620’lerde “resmi söz”, 1660’larda “ordular veya filolar arası çatışma, savaş”, 1740’larda “evlilik vaadi, nişan”, 1806’da “randevu”, 1863 yılından itibaren ise “nişan yüzüğü” anlamlarını içerdiği görülmektedir (Online Etymology Dictionary, 2020). “Engagement” kelimesinin Longman Modern İngilizce Sözlüğü’nde (2004), nişanlanma, anlaşma, ilgi, savaşma, iş ve makine parçası olmak üzere 6 kullanımı vardır. Google çeviri sitesinde ise nişan, birbirine geçme, taahhüt, sorumluluk, sözleşme, nişanlanma, çarpışma, yükümlülük, uğraş, randevu ve söz (translate.google.com, 2019) olmak üzere 11 Türkçe karşılığının olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın konusu olan ‘work engament’ teriminin Türkçe karşılığı olarak araştırmacılar, Tablo 1.1.’de görüleceği üzere birbirinden farklı pek çok karşılık önermektedir. Kavramın çok farklı şekilde tercüme edilmesi bu konuda ulusal alan yazınında dil birliğinin oluşmasını engellemekte, kavramın bütüncül olarak incelenmesinde önemli güçlükler neden olmaktadır. Bu çalışmada “engagement” kelimesinin karşılığı olarak, bir şeye gönül vermeyi, meftunluğu, bağlanmayı ve düşkün olmayı ifade eden “tutkunluk” (TDK, 2020) çevirisi tercih edilmiştir. Dolayısıyla “work engagement” kavramının karşılığı olarak, bireylerin işlerine gönül vermesini, düşkün olmasını ve bağlanmasının sonucunda işe yönelik adanma, dinçlik ve yoğunlaşmalarını da kapsadığı düşüncesinden hareketle “işe tutkunluk” çevirisi kullanılmıştır.

1.1. Ulusal alan yazınında kullanılan “work engagement” karşılıkları

Kullanılan Karşılık	Yazar
Çalışmaya tutkunluk	Turgut, 2010; Batuk, 2011; Ö.E. Koçak, 2013; Boz, 2016; Çankır, 2016; Öz, 2016; Akgün, 2017; Polat, Tuysuz ve Yener, 2018; İlçin, 2019; Şahin, 2019
İş bütünleşmesi	Demirbaş, 2008
İş bağlılığı	Kozo, 2017; Durgun, 2019
İşe adanma	Bostancı ve Ekiyor, 2015; Gürlek, 2018; K. Aktaş, 2019
İşe adanmışlık	Kurtpınar, 2011; Terlemeç, 2012; Aybas, 2014; Bayram Sarıkaya, 2016; Matara, 2016; Şap, 2016; Yıluzar, 2016; Çiftçi, 2018; Balkı, 2019; Obakan, 2019
İşe angaje olma	Köse, 2015; Özkalp ve Meydan, 2015; Arslan ve Demir, 2017
İşe bağlanma	Agin, 2010
İşe bağlılık	Eryılmaz ve Doğan, 2012; Gül, 2015; Kabar, 2017; F.E. Aydın, 2019
İşe cezbolma	E. Doğan, 2002; Esen, 2011; Ertemli, 2011; Göktepe, 2012; Akunal, 2018, Meriç, 2018; Eroğluer ve Kahraman, 2019
İşe gönülden adanma	Bakalcı, 2010; Yolcu, 2017
İşe gönülden bağlanma	Bal, 2008
İşe kapılma	Öner, 2008
İşe tutkunluk	Sönmez, 2014; Demir Harputluoğlu, 2015; Karakaya, 2015; Başoda, 2017; Atilla ve Yıldırım, 2019; Bülbül, 2019
İşle bütünleşme	Ardıç ve Polatçı, 2009; Arı, 2011; Demir, 2011; Gözde, 2014; Emeksiz, 2015; Öngöre, 2015; Maraça, 2017; Eser, 2018; Gürler, 2018; Çelik, 2019

(Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.)

Örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanında son zamanlarda oldukça popüler bir kavram olan işe tutkunluğun, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi gibi farklı alanlarda yapılan çalışmaların sentezi olarak geliştiğini söylemek mümkündür. İkinci dünya savaşından itibaren psikolojide ağırlıklı olarak olumsuz odaklanma eğiliminin yanında, iyi oluş, hoşnutluk, tatmin, memnuniyet, umut, olumluluk, akış ve mutlulukla da ilgilenmeye başlanılmıştır. Bu kapsamda bireysel düzeyde pozitif özellikler, sevme kapasitesi, yetenek, cesaret, estetik, hassasiyet, sebat etme, affetme, özgürlük, farkındalık, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik; grup düzeyinde sivil erdemler, bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönelten sorumluluk, manevi ilgi, fedakârlık, uygarlık, ılımlılık, hoş görü ve iş ahlakı gibi konularla ilgilenilmeye başlanması pozitif psikolojinin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014). Psikoloji alanındaki bu pozitif doğru yönelim temelleri Musnsterberg, Taylor, Scott, Gilbreth, Mayo, Catell gibi yönetim ve psikoloji alanında çalışan isimlere dayandırılan endüstri ve örgüt psikolojisi alanında da yapılan çalışmaların, odaklanılan konuların değişmesine neden olmuştur (Riggio, 2013). Pozitif tutum ve davranışlara odaklanma yönündeki bu eğilimin örgüt psikolojisi alanındaki yansımalarından biri de işe tutkunluktur (Schaufeli vd., 2006).

İşe tutkunluk kavramının sosyolojik temelini rol ve rol uyumu yaklaşımı oluşturmaktadır. Goffman, *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu* (1956) isimli kitabında

bireylerin iş yaşamında her gün karşılaştıkları durumlarda, kendilerini ve faaliyetlerini başkalarına nasıl sunduğu ve onların kendisine dair izlenimlerini nasıl yönlendirdiğini tiyatro oyunları ve gündelik yaşamı karşılaştırarak incelemiştir. Söz konusu çalışmasında Goffman (1961), insanların görevlerini yerine getirirken farklı biçimlerde rollerine bağlandıklarını veya rollerinden ayrıldıklarını gözlemlemiştir. Buna göre üstlenilen rolün kabul ve beyan edilmesi, bunu gerçekleştirecek yetenek ve kapasitenin gösterilmesi ve mevcut rolün eylemlerine aktif katılım ve kendiliğinden bağlanma olmak üzere üç bileşenden oluşan yapıyı kucaklaşma “embracement” olarak isimlendirmiştir. Ayrıca kişilerin benlikleri ve sergiledikleri roller arasında uyum, benzerlikler söz konusu ise rol kucaklaşmasından (role embracement) tersi biçimde benlik ve roller arasında uyum olmaması durumunda ise rol uzaklığı (role distance) kavramından bahsedebileceğini (Demirbaş, 2018) ifade etmiştir.

Gerçekleştirdiği kalitatif çalışmasının yayınlandığı dönemdeki mevcut örgütsel davranış kavramlarının örgüt üyelerini meşgul eden genel durumları vurguladığını ifade eden Kahn (1990), bireylerin işe bağlandıkları ve işten uzaklaştıkları durumları incelemiştir. Kahn bu çalışmasında Goffman’ın yaklaşımından hareketle insanların kendileri ile üstlendikleri roller arasındaki sınırların bütünlüğünü korudukları halde kendilerini yaptıkları işlerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak farklı derecelerde kullanabileceğini belirtmiştir. Buradan hareketle çalışanların işlerine bağlandığı ve ayrıldığı durumları tespit edebilmek için örgüte ve işe bağlılık, içsel güdülenme kavramları üzerine temellendirdiği “kişisel tutkunluk” (personal engagement) kavramını geliştirmiştir. Kahn (1990) tutkunluğu “örgüt üyelerinin çalışma rollerine bağlanması” olarak tanımlamış ve kişisel olarak tutkun çalışanların kendilerini iş rolleri sırasında bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak kullandıklarını ve bu şekilde ifade ettiklerini belirtmiştir. Kahn’ın ortaya koyduğu psikolojik koşullar teorisi işe tutkunluk kavramının, öncülleri ve boyutlarının tanımlanması ve geliştirilmesi için iyi bir teorik çerçeve sağlamıştır. Psikolojik koşullar teorisine göre çalışanların işe tutkun olabilmesi için üstlendikleri rollere değer atfetmesi ve bu rolün kendi imajına, kariyerine, statüsüne zarar vermeyeceğine güvenmesi, bu rolü başarmak için gerekli olan bilişsel, fiziksel, duygusal kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Bireylerin benlikleri ve üstlendikleri roller, dinamik ve karşılıklı etkileşimli bir ilişki içindedir. Kahn’a göre bireyler doğal olarak işlerinde kendilerini meşgul etmekle birlikte kendilerini de ifade

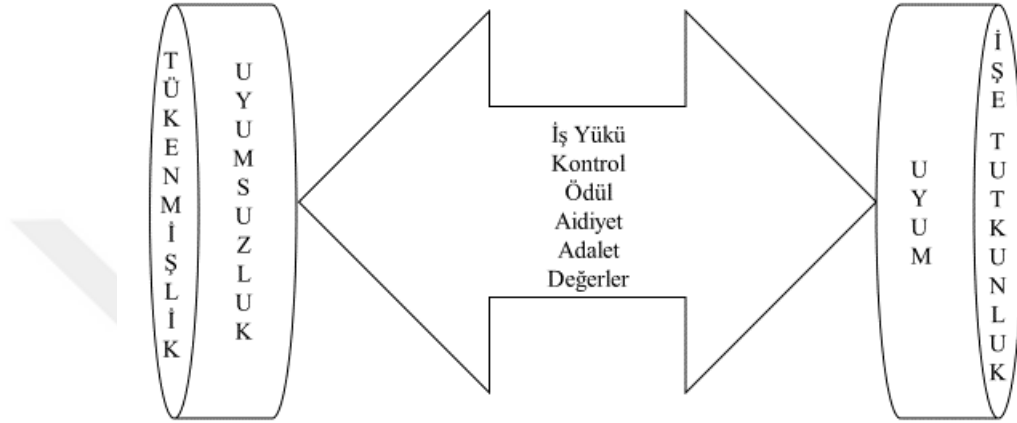
etmeye ihtiyaç duydukları için, çalışma rollerini yerine getirirken kendilerini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kullanır ve ifade eder (Turgut, 2010).

Kahn tutkunluğun öncülünün psikolojik anlamlılık, psikolojik güven ve psikolojik kullanılabilirlik olmak üzere üç psikolojik durum olduğunu belirtmiştir. Buna göre psikolojik anlamlılık, bireyin kendisini rollerine vermesini sağlayan duygudur. Roller, görevler ve işler arasında etkileşimler anlamlılığın etkisi olarak tanımlanır. Anlamlılık, kişinin kendisini işe adanması neden önemlidir? Kişi için neyi ifade etmektedir? sorularının cevabını içerir (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik ise kişinin öz imajı, statüsü, kariyeri ile ilgili olumsuz sonuçlara yönelik korkusunun olmaması olarak ifade edilebilir. Psikolojik güvenlik bireyin kendisini işe adanmasının ne derece güvenilir olduğuna ilişkin verdiği cevaptır. Psikolojik güvenlik kişiler arası ilişkiler, gruplar arası ve grup içi dinamikler, yönetim stili, örgüt normlarından etkilenir (Kahn, 1990). Psikolojik kullanılabilirlik ise bireyin rolünü gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara erişebilme duygusudur (Kahn, 1990). Psikolojik kullanılabilirlik fiziksel ve duygusal enerjiler, güvensizlik ve dış yaşamı etkiler (Simpson, 2009).

Kahn'a benzer şekilde tutkunluğu psikolojik bir varoluş olarak tanımlayan Rothbard (2001) tutkunluğun, dikkat (attention) ve yoğunlaşma (absorption) olarak ifade ettiği iki kritik bileşenden oluştuğunu belirtir. Rothbard tanımladığı tutkunluk davranışını, rol tutkunluğu (role engagement) olarak isimlendirir. Ona göre bireylerin yaşamlarında farklı alanlardaki farklı kimlikleri altında farklı rolleri vardır ve bireyler bu rollerden bazılarını tutkunluk gösterebilir (Saks, 2006). Rothbard (2001)'a göre bireyin işi hakkında düşündüğü, söz konusu rol için hazır bulunduğu ve bu rolün faaliyetlerini yerine getirme kapasitesinde olduğunu ifade eden "dikkat" ve o role ilişkin olarak odaklanma "yoğunluğu" bireylerin rol tutkunluklarını belirler.

İşe tutkunluk kavramının tanımlanmasındaki yaklaşımlardan bir diğeri ise tükenmişlik kavramına yönelik çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Maslach ve Leiter (1997) işe tutkunluğun tükenmişliğin zıt kutbu, antitezi olduğunu ifade ederek işe tutkun çalışanların işlerinin etkinlikleriyle enerjik ve etkili bir bağlantıya sahip, kendilerini işlerinin talepleriyle tamamen başa çıkabileceklerini düşünen bireyler olarak tanımlar. Maslach ve diğerlerine göre tükenmişlik ve tutkunluğa iş yükü, kontrol, ödüllendirme ve tanıma, topluluk ve sosyal destek, algılanan adalet ve değerler olmak üzere iş

yaşamındaki altı alan yol açar. Buna göre işe tutkunluk, sürdürülebilir iş yükü, kontrol ve seçim hissi, uygun bir ödül ve tanınma ile değerlendirilme, aidiyet, adalet, anlam ve değerlerle ilgilidir (Saks, 2006). Şekil 1.1’de görüldüğü üzere iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olmak üzere bu faktörlerde birey ve iş arasındaki uyumsuzluk tükenmişliğe, uyum ise işe tutkunluğa neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2009).



1.1. İşe tutkunluk ve tükenme arasındaki ilişki.

(Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2009)

Kahn ve Maslach tarafından geliştirilen modeller tutkunluk için gerekli psikolojik durumları veya öncülleri gösterirken bireylerin bu durumlara neden tutkunluğun farklı derecelerinde karşılık verdiklerini tamamen açıklamaz. Bu noktada Saks (2006)’a göre sosyal değişim teorisi, işe tutkunluk için daha güçlü bir teorik gerekçe ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre insanlar ticari ilişkilerinde olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de maliyet ve kazanımlara göre ilişkilerini devam ettirme ya da ettirmeme kararı almaktadır. Taraflar bu değiş tokuş sürecinde karşılıklılık ve geri ödeme kurallarına uydukları sürece güven, sadakat ile ilişkiler zamanla gelişmektedir. Çalışanlar, örgütlerin kendilerine sağladıkları kaynak ve faydalara işe tutkunluk seviyelerini artırarak karşılık verecektir (Saks, 2006).

İşe tutkunluğa yönelik bu yaklaşım çeşitliliğinin bir sonucu olarak kavram pek çok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin Armstrong ve Taylor (2014)’a göre işe tutkunluk, bireylerin işleriyle olumlu şekilde ilgilenmelerini hatta

heyecanlanmalarını, yüksek performans seviyelerine ulaşmak için motive olarak bu yönde istekle davranışlar sergilemelerini ifade eden bir kavramdır.

Imperatori (2017)'ye göre ise işe tutkunluk, tam iş performansı için çalışanların, akıl, kalp ve ruhlarını aktif olarak işlerine yatırmalarıdır. İşe tutkun çalışanlar, işlerindeki iş rolleriyle tamamen bağlantılıdır. Kendilerini işlerine adar, enerji doludur ve işlerindeki faaliyetlere dalmıştır (Bakker, 2011). Buradan hareketle işe tutkunluk, canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak ifade edilir (Schaufeli vd., 2002).

İşe tutkunluk aynı zamanda, üst düzey iş performansından sorumlu hissetmek ve bunun için kendini adanmak (bağlanmak) olarak da görülmektedir. Schneider işe tutkunluğu, kişinin işine ve organizasyonuna yönelik duygusal enerji ve isteğe bağlı çabayı birleştiren durum, davranış ve özelliklerden oluşan geniş bir yapı olarak tanımlamaktadır (Crawford vd., 2010).

Byrne, farklı yazarlar tarafından yapılan işe tutkunluk tanımlarındaki a) ortaklık ve benzerlikleri birleştirerek, b) diğer benzer kavramlardan farklılığını sağlayacak anahtar kavramları tespit ederek, c) teori ve pratikteki bakış açılarını birleştirerek ve d) kavramın öncül ve ardıllarını kavramdan ayırarak işe tutkunluk tanımlarını birleştirmeye çalışmıştır. Bunun sonucunda Byrne (2015) işe tutkunluğu, “kişinin psikolojik olarak mevcut olduğu (o anda) ve psikofizyolojik olarak harekete geçtiği, işin ve organizasyonun hedeflerine odaklandığı ve bunlarla uyumlu olduğu, duygusal ve bilişsel yönünü işini anlamlı ve amaçlı başarıya dönüştürmek için kanalize ettiği anlık bir motivasyon halidir” şeklinde tanımlamıştır.

Özetle işe tutkunluk çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerini gösterir ve teşvik edici, enerjik, gerçekten zaman ve çaba harcamak istedikleri (canlılık bileşeni), önemli ve anlamlı bir arayış (adanma bileşeni), ilgi çekici ve tamamen konsantre olunan (yoğunlaşma) bir deneyime sahip olup olmadıklarını ifade eder (Bakker vd., 2011).

1.2. İşe Tutkunluğun Alt Boyutları

İşe tutkunluk tanımında olduğu gibi işe tutkunluğun alt boyutlarına ilişkin olarak da literatürde farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Kahn (1990) işe tutkun çalışanların, işlerini yaparken kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak ifade

ettiği ve çalıştığını belirtmektedir. Benzer şekilde May ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada işe tutkunluğun 3 boyutu fiziksel, duygusal ve bilişsel boyut olarak tanımlanmıştır. Maslach ve Leiter ise tükenmişliğin doğrudan karşıtı olarak değerlendirdikleri tutkunluğun alt boyutlarının enerji, bağlanma ve etkililik ile karakterize edildiğini kabul etmiştir (Schaufeli vd., 2002). Macey ve Schneider (2008) işe tutkunluğun, kişisel özellik (karakter) tutkunluğu, psikolojik durum tutkunluğu ve davranışsal tutkunluk olarak üç farklı yönünün olduğunu öne sürmüştür. Bu yaklaşıma göre karakter tutkunluğu, hayata ve işe pozitif bakışı; psikolojik durum tutkunluğu, enerjik hissetmeyi ve yoğunlaşmayı; davranışsal tutkunluk ise ilave rol davranışını ifade eder. Rothbard'a göre (2001) işe tutkunluk dikkat ve yoğunlaşma bileşenlerinden oluşmaktadır. Armstrong ve Taylor (2014) işe tutkunluğun birbiriyle örtüşen üç örgütsel davranış olan motivasyon, bağlanma, örgütsel vatandaşlığın bileşeni olarak kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve motivasyonun işe tutkunluk ile ilişkisi Şekil 1.2'de görülmektedir.



1.2. İşe tutkunluk bileşenleri.

(Kaynak: Armstrong ve Taylor, 2014)

Her ne kadar isimlendirmeleri birbirinden farklı olsa da May, Gibson ve Harter'in işe tutkunluk boyutlarının uygulamaları çarpıcı bir şekilde Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından yapılan canlılık, adanma ve yoğunlaşma şeklindeki tanımlamayla oldukça benzerdir. İşe tutkunluk konusunda son dönemlerde yapılan çalışmalardaki açıklayıcı faktör analizlerinde işe tutkunluğun 3 faktörlü bir yapıda olduğu görülmektedir

(Salanova vd., 2005). Pek çok araştırmacı işe tutkunluğun bu yapısını kabul etmektedir. Ancak bu yapının kavramsallaştırılmasında araştırmacılar arasında farklı g6r6şler mevcuttur (Bakker vd., 2008).

1.2.1. Dinçlik

Dinçlik (vigor) çalışırken yüksek düzeyde enerjiklik ve zihinsel dayanıklılıkla, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında sebat etmesi ile karakterize edilir (Schaufeli vd., 2006). Dinçlik başarılı olmayı amaçlayan çalışanın hedefe ulaşmak için çaba sarf etmesi, bunu yaparken kendini geliştirmesi, zorluklar karşısında m6cadele etmesi ve işini rutin olarak değerlendirmemesidir. Dinçlik kişinin ruhsal hayatını de etkiler bu sebeple kişi yaptığı g6revi başarıyla tamamladıktan sonra mutluluk hisseder. Dinçlik çalışanın t6kenmişlikteki duyarsızlaşmanın karşıtıdır. Dinçlik boyutu bilgi, kendini gerçekleştirme, 6rg6tle uyumlu çalışma ve fedak6rlık, y6ksek motivasyon, yılmazlık kavramlarını içermektedir (Shirom, 2010).

1.2.2. Adanma

Adanma (dedication) kişinin iş ve deneyimlerini g6l6 bir Şekilde anlamlı, coşkulu, meydan okuyucu, ilham ve gurur verici bulması Şeklinde tarif edilebilir (Schaufeli vd., 2006). Adanma kişinin işiyle 6zdeşim kurma hali olarak tanımlanabilir, adanmış bireyler işlerine 6nem atfetmekle birlikte m6cadele etmeyi kendilerini geliştirici bir fakt6r olarak değerlendirmektedir (ankır, 2016).

İşe tutkunluğun dinçlik ve adanma boyutları sırasıyla t6kenmişliğin alt boyutları olan bitkinlik ve sinizmin pozitif karşıtıdır (Bakker vd., 2006). Niteliksel olarak adanma, normal katılımın bir adım 6tesine gider ve g6l6 bir Şekilde katılmayı ifade eder. Adanma yalnızca belirli bir bilişsel ya da inanç durumuna atıfta bulunmaz, aynı zamanda duygusal boyutu da içeren daha geniş bir kapsamı vardır (Schaufeli vd., 2002).

1.2.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma (absorption), kişinin içinde zamanın hızla geçtiği ve işten ayrılma konusunda zorluk çekecek Şekilde tam olarak mutlu ve konsantre bir Şekilde işine dahil olmasını ifade eder (Schaufeli vd., 2006). Bireylerin tamamen işlerine yoğunlaşması, açık bir zihin ve beden birlikteliği, kendiliğinden konsantrasyon, tam kontrol, zaman

algısının kaybolması, öz-bilinci kaybetme, gerçek zevk ve odaklanmış dikkatle karakterize edilen “akış” olarak tanımlanan duruma oldukça yakındır (Schaufeli vd., 2002).

1.3. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Örgütler ve yöneticiler tutkunluğun öncülleri olarak kabul edilen etkenleri faktörleri doğru şekilde kullanarak çalışanların işe tutkunluklarını etkin bir şekilde yöneteceklerine ve nihayetinde olumlu sonuçlara ulaşacaklarına inanır (Nel ve Linde, 2019). İşe tutkunluğun öncülleri işe tutkunluk düzeylerinin artırılması amacıyla örgüt yöneticileri tarafından tutkunluğun çıktılarının elde edilmesinden önce geliştirilen yapı, strateji ve durumlar olarak tanımlanabilir (Wollard ve Shuck, 2011).

Kahn (1990)’a göre işe tutkunluğun öncülleri daha önce de belirtildiği üzere psikolojik anlamlılık, güvenlik ve kullanılabilirlik olarak tanımlanmıştır. Söz konusu faktörleri etkileyen öncüller ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Psikolojik anlamlılığı etkileyen faktörler: İşin zorluğu, özerkliği, çeşitliliği, uygunluğu, geri bildirim, gelişim olanakları, ödüllendirme ve tanınma.
- Psikolojik güvenliği etkileyen faktörler: Sosyal destek, dönüştürücü önderlik, önder-üye etkileşimi, işyeri iklimi, örgütsel adalet, iş güvenliği.
- Psikolojik kullanılabilirliği etkileyen faktörler: İş yükü, iş ve rol çatışması, aile ve iş çatışması, kaynak yetersizliği, aciliyet, iş dışı iyileşme, düzen, kişisel kaynaklar.

Maslach ve diğerleri (2001) işe tutkunluğu etkileyen faktörleri sürdürülebilir iş yükü, seçim ve kontrol duygusu, tanınma ve ödül, destekleyici iş ortamı, adalet ve anlamlı bir iş olarak belirtmiştir.

May ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, anlamlılık, iş zenginleştirme, iş-rol uyumu; güvenlik, destekleyici yönetici, ödüllendirici iş arkadaşlıkları, kullanılabilirlik, kaynaklar, iş arkadaşlarının normlarına bağlılık (olumsuz yönde), özbilinçlilik (olumsuz yönde) ve dışardaki faaliyetlerin (olumsuz yönde) işe tutkunluğun öngörücüleri olduğu belirtilmiştir.

Saks (2006), karşılıklılık ve geri ödeme içeren sosyal değişimi, Rich ve diğerleri (2010), değer uyumu, algılanan örgütsel destek ve TBD'yi, Xanthopoulou ve diğerleri (2009) ise iş ve kişisel kaynakların işe tutkunluğun öngörücüsü olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar, iş kaynaklarının ve kişisel kaynakların işe tutkunluğun önemli öngörücüleri olduğunu göstermektedir (Xanthopoulou vd., 2009). Bu kaynaklar işle ilgili hedefler için aracı nitelikte olup aynı zamanda temel psikolojik ihtiyaçları da karşılar. Bu nedenle kaynaklar bakımından zengin çalışma ortamları, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda işe tutkunluğu güçlendirir (Bakker vd., 2011; Nahrgang vd., 2011).

İşe tutkunluğun öncülleri ile ilgili çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda işe tutkunluğun öncüllerini bireysel ve örgütsel öngörücüler olmak üzere iki farklı sınıfta tasnif etmek mümkündür (Wollard ve Shuck, 2011).

1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin kişiliklerinin ve kişisel niteliklerinin iş ve iş dışı yaşamlarındaki önemi göz önünde bulundurulduğunda söz konusu faktörlerin işe tutkunluk üzerindeki etkilerinin de oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bireysel faktörlerin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin büyüklüğü ve mekanizması hakkında bilinenlerin oldukça az olduğu söylenebilir.

Bireysel faktörler, işe tutkunluğun oluşturulması ve geliştirilmesinde doğrudan çalışanların kendilerine ait olduğu düşünülen yapı, strateji ve durumlar olarak tanımlanır (Wollard ve Shuck, 2011).

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kişilik özellikleri gibi bireylere özgü niteliklerin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde, söz konusu faktörlerle işe tutkunluk arasında bazı çalışmalarda ilişki olduğu tespit edilmiş ancak bazı araştırmalarda ise istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Örneğin iş deneyimleri ile işe tutkunluk seviyesi arasında ilişki olmadığı, (Agin, 2010; Batuk, 2011; İlçin, 2019) yönünde bulgulara ulaşan çalışmalar olduğu gibi bunun aksine iş deneyimleri ile işe tutkunluk seviyesi arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki olduğuna yönelik bulgulara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Bal, 2008; Çağlar, 2011). Bulgular

arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda demografik özelliklerin tutarlı bir şekilde işe tutkunluk üzerinde etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır.

İşe tutkunluk örgütsel değişkenler üzerindeki aracılık etkisinde cinsiyete göre farklı yönelimler gösterebilmektedir. Örneğin işkoliklik ve işle ilgili olumsuz etkiler arasındaki ilişkide işe tutkunluk kadınlarda olumsuz etkileri azaltırken erkeklerde aracılık etkisi göstermemektedir (Spagnoli vd., 2018).

Demografik özelliklerin dışında bireysel özelliklerle işe tutkunluk arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar incelendiğinde, söz konusu ilişkilerin daha tutarlı olduğu görülmektedir. Salanova ve diğerleri (2005) tarafından yapılan tanımlamaya göre işe tutkunluk motivasyonel bir yapıdır. Bu nedenle bireylerin motivasyonlarında değerler sistemi önemli olduğu sürece örgüt değerleri ve birey değerleri arasındaki uyum veya uyumsuzluk bireylerin işe tutkunluğunu etkileyecektir. Örneğin otoritenin önemli bir değer olduğu örgütlerde bu değer çalışanlar tarafından da önemli olarak kabul ediliyorsa çalışanların işlerine yönelik tutkunluklarından çok yöneticileriyle olan ilişkilerine olan bağlılıkları veya korku kültürünün baskın olması gibi nedenlerle çalışanların canlılık ve zihinsel tutkunlukları azalabilir (Güneşer, 2007).

Kişi-yönetici uyumu, kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluğun canlılık boyutu üzerinde ılımlaştırıcı etkisi vardır (Güneşer, 2007). Kişi örgüt uyumu işe tutkunluğu pozitif olarak etkilemektedir (Yılmaz, 2016). Kişi-iş uyumu da işe tutkunluğun önemli öncüllerinden biridir (Obakan, 2019).

Kişilik ve mizacın işe tutkunluğu etkilediği, işe tutkun bireylerin yüksek düzeyde hareketlilik ve dışa dönüklük ile düşük nevrozizm özellikleriyle karakterize edilebileceği belirtilmektedir (Langelaan vd., 2006; Eroğluer ve Kahraman, 2019). A tipi kişilik özellikleri ile işe tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır (Meriç, 2018). Vicdanlılık ve duygusal denge özellikleri yüksek olan bireylerde duygusal tükenmenin azalmasını bir sonucu olarak işe tutkunluk, üretken olmayan iş davranışlarının azalmasını sağlamaktadır (Chen vd., 2020).

Kişilik özellikleri gibi duygusal zekâ da işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir (Kabar, 2017). Deneyime açıklık, kişilerarası duyarlılık, hırslılık, uyumluluk ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin işe tutkunluğun yordayıcısı olduğu, bununla birlikte duygusal zekânın kişilik özelliklerinden daha yüksek bir şekilde işe tutkunluğu

öngördüğü ifade edilmektedir (Akhtar vd., 2015; Öngöre, 2015; Extremera vd., 2018; Pérez-Fuentes vd., 2018; Pérez-Fuentes vd. (b), 2019).

Bireylerin TBD, işe tutkunlukları ile anlamlı şekilde ilişkili olup işe tutkunluğun anlamlı bir öngörücüsüdür (Lee ve Ok, 2015). Benzer şekilde kişisel bir kaynak olarak tarif edilen öz yeterlilik de işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Bal, 2008). Araştırmalar daha yüksek seviyede öz yeterlilik, iyimserlik ve yılmazlık gibi bireysel kaynaklara sahip çalışanların daha yüksek düzeyde işe tutkun olduklarını göstermektedir (Bakker ve Albrecht, 2018; Durgun, 2019; Obakan, 2019). Umut, iyimserlik, yılmazlık, öz yeterlilik faktörlerinden oluşan pozitif psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Matara, 2016).

Mükemmeliyetçiliğin işe tutkunlukla ilişkisine yönelik bir kanıt olmamakla birlikte “mükemmeliyetçi çabalar” tutkunlukla sürekli ve pozitif şekilde ilişkilidir (Stoerber ve Damian, 2016). Çalışanların algıladıkları stres de işe tutkunlukları üzerinde etkili olmaktadır. Genel olarak algılanan stresin alt boyutları işe tutkunluk ile negatif ilişkilidir (Pérez-Fuentes vd.(a), 2019). Tükenmişlik riski altında olan çalışanların, iş kabiliyetleri ve iş tatminiyle birlikte işe tutkunlukları da düşer (Vollmer vd., 2018).

Proaktif kişilik özelliği iş becerikliliği ile pozitif olarak ilişkilidir (Yolcu, 2017). İş becerikliliği işe tutkunluğun anlamlı bir ön görücüsüdür (Bakker vd., 2012; Lepold vd., 2018; Shin ve Jeung, 2019; Villajos vd., 2019). İş becerikliliği, çalışanların psikolojik kapasiteleri ve çalışma arkadaşları tarafından desteklenme algısı aracılığıyla işe tutkunluğu etkilemektedir (Shin vd., 2018).

Psikolojik anlamlılık, psikolojik uygunluk, olumlu iş-ev etkileşimi ve olumlu ev-iş etkileşimi çalışanların işe tutkunluğunu doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte olumsuz ev-iş etkileşimi, düşük psikolojik anlamlılık ve düşük psikolojik uygunluk çalışanların işe tutkunluğunu dolaylı olarak olumsuz yönde etkilemektedir (Rothmann ve Baumann, 2014). Ayrıca zaman ve duygu temelli iş-aile çatışmasının işe tutkunluğu olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir (Turgut, 2011; Demirel, 2014).

Çalışanların kendine merhamet deneyimi yaşamaları da diğer olumlu iş çıktılarıyla birlikte işe tutkunluk üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir (Babenko vd., 2019). Enerjiklik, tutkulu olma ve konsantre olabilmek gibi iş kontrolü ile pozitif ilişki sergileyen özelliklerin işe tutkunluğu da olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Mazzetti vd., 2016).

Bireylerin günlük iş dışında gerçekleştirdikleri aktiviteler sırasında hissettikleri mutluluk düzeylerinin de işe tutkunluk üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş dışında gerçekleştirilen sosyal, fiziksel veya aileyle birlikte yapılan aktivitelerde hissedilen mutluluk düzeyi yüksek ise bu aktivitelerin sonraki iş gününde çalışanların işe tutkunluğunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Aydın E., 2019).

Bireylerin izlenim yönetimleri ve sosyal görünüş kaygıları da işe tutkunluğu olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Bektaş ve Karagöz, 2018). Çalışanların iç girişimciliği, kişisel kaynaklarında zaman içinde olumlu bir değişimi öngörmekte, kişisel kaynaklardaki olumlu değişimler ise daha yüksek ve daha istikrarlı işe tutkunluğu öncüllemektedir. Bu yapıdaki süreklilik genel olarak olumlu bir kazanım döngüsünün oluşmasını sağlamaktadır (Gawke vd., 2017).

Wollard ve Shuck (2011) tarafından yapılan literatür taramasında işe tutkunluğun öncülü olduğu belirtilen bireysel faktörler Tablo 1.2’de görülmektedir.

1.2. İşe tutkunluğun bireysel öncülleri

Yoğunlaşma	Bireysel ve örgütsel hedefleri arası ilişki
Tutkunluk için uygunluk	İyimserlik
Başa çıkma tarzı	Algılanan örgütsel destek
Merak	Benlik saygısı, öz yeterlilik
Adanma	Dinçlik
Duygusal uyum	Kişisel enerjileri yönlendirmek için isteklilik
Çalışan motivasyonu	İş yaşam dengesi
Çalışan / iş / aile durumu	Temel benlik değerlendirmesi
Seçim ve kontrol duyguları	Değer Uyumu
Daha yüksek seviyelerde kurumsal vatandaşlık	Algılanan örgütsel destek
Anlamlı çalışmalara katılım	

(Kaynak: Wollard & Shuck, 2011)

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işe tutkunluğunu artırmaya yönelik örgüt düzeyindeki çalışmalar genellikle bireylerin ihtiyaçları temel alınarak gerçekleştirilir. Örgüt seviyesindeki öncüller, çalışanların işe tutkunluklarını geliştirmek amacıyla sistematik ve yapısal düzeyde uygulanan yapı, strateji ve durumlar olarak tanımlanır (Wollard ve Shuck, 2011). Örgütlerin çalışanların akıl ve kalplerini ele geçirerek işe tutkun hale getirmesi kolay olmamaktadır. Bunu sağlamanın en önemli etmenlerinden biri örgüt ve çalışanların amaçlarının uyumlu olmasıdır. Bu sayede çalışan işine anlam yükleyebilecek, kendisini ve enerjisini ortaya koyabilecektir (Esen, 2011; Shuck vd., 2011).

Çalışma arkadaşları tarafından sosyal olarak desteklenme, performans geri bildirimi, yetenek çeşitliliği, otonomi ve öğrenme fırsatları gibi iş kaynakları işe tutkunlukla sürekli ve pozitif ilişki göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker 2011). Çalışanların işyerinde sosyal destek algısı arttıkça işe bağlanma eğilimlerinin arttığı, iş güvencesi arttığında ise işe bağlanma eğilimlerinin azaldığına yönelik bulgular mevcuttur (Agin, 2010).

Olumlu örgüt iklimi, örgüt düzeyinde başarıya olan inanç ve kimlik boyutları işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Arı, 2011). Örgütsel güven işe tutkunluk üzerinde pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir etkiye sahiptir (Öz, 2016). İşin planlanmasında ve işlerin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde serbestlik, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlama derecesi (Hackman ve Oldham, 1975) olarak ifade edilen iş özerkliği işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır ve genel olarak işe tutkunluğun her üç boyutu ile ilişkilidir (Bal, 2008).

İşle ilgili faktörler arasında işe tutkunluğu artıran en önemli faktörlerden biri iş zenginliği olarak görülmektedir. Yani birey çalışma süresince ne kadar çok farklı yeteneğini kullanabilirse, işi nasıl yapacağına otonom olarak karar verebilirse ve yaptığı işin çıktılarını başka ürün veya kişiler için değer yaratabilir nitelikteyse bu durumda bireylerin işe tutkunluk düzeylerinin artması beklenmektedir (Turgut, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme uygulamaları işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Bakalcı, 2010). Çalışanların işe tutkunluğunun artırılmasında personel güçlendirmenin pozitif yönlü etkisi vardır (Batuk, 2011). Ayrıca beceri, fırsat ve motivasyon artırıcı insan kaynakları uygulamaları ve çalışma koşulları işe tutkunluğun sağlanması için önemli kaynaklardır (Aybas, 2014).

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından geliştirilen ve insanın temel haklarına olduğu kadar iş güvenliği ve ücret açısından da çalışanların haklarına saygı duyan istihdam olarak tanımlanabilecek “insana yakışır iş” (decent work) kavramı ve alt boyutlarının işe tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır (Graça vd., 2019).

İşe tutkunluğun bir öncülü olarak değerlendirilen babacan önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükran kısmi aracılık etkisine sahiptir (Bekmezci ve Yıldız, 2019). Yöneticilerin öz etkililiklerinin, çalışanların duygusal ve bilişsel tutkunluklarıyla yönetsel etkililik arasında kısmı aracılık rolü vardır (Luthans ve

Peterson, 2002). Algılanan fırsatlar ve yönetici desteği anlamlılığı doğrudan etkilemektedir. Anlamlılığın ise algılanan fırsatlar ve yönetici desteği ile işe tutkunluk ilişkisinde aracı değişken olduğu görülmektedir (Fletcher, 2016).

Dönüştürücü önderlik doğrudan işe tutkunluğu olumlu olarak etkilemektedir. Bununla birlikte dönüştürücü önderlik, işe tutkun çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlar sergilemesinde, aracılık rolüne de sahiptir (Li vd., 2019). Dönüştürücü önderler, çalışanlarının görevlerinin önemli ve anlamlı olduğunu hissetmelerini sağlamak, örgüt tarafından desteklendiklerini hissettirmek ve değerli olmak, yetkinliklerinin gelişmesine fırsat verme yoluyla işe tutkunluğun gelişmesini sağlar (Vila-Vázquez vd., 2018). Günlük düzeyde dönüştürücü önderlik, günlük düzeydeki işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir (Tims vd., 2011).

Yönetimin müşteri odaklılığı, iç hizmetler, yönetsel destek, bilgi ve iletişim faktörlerinden oluşan psikolojik iklim de işe tutkunluğun anlamlı bir öngörücüsü olarak bulunmuştur (Lee ve Ok, 2015).

Yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri de çalışanların işe tutkunluk seviyelerini etkilemekte ve işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Yöneticilerin kullandığı bilgilendirme, teşvik edici talepte bulunma, takdir etme şeklindeki etki taktikleri işe tutkunluk seviyesinde artışa neden olurken baskı yapma taktiği işe tutkunluğu olumsuz yönde etkilemektedir (Bülbül, 2019). Ayrıca yöneticilerin kullandığı zorlayıcı güçler işe tutkunluğu etkilemezken bilgi, referans ve uzmanlıktan oluşan zorlayıcı olmayan güçleri işe tutkunluğu etkilemektedir (Park, 2019).

Örgütlerin özel ya da kamu kurumu olması ve üretim, hizmet veya diğer faaliyet alanlarında bulunmasının işe tutkunluk seviyesini etkileyecek bir fark oluşturmadığı gözlenmiştir (Batuk, 2011).

İş kaynakları özellikle kontrol, ödüller, tanınma, değer uyumu gibi iş yaşamı deneyimleri işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde öngörmektedir (Koyuncu vd., 2006; Mauno vd., 2007; Hakanen vd., 2008). Maslach ve diğerlerine göre iş yükü, kontrol, ödüllendirilme ve tanınma, topluluk ve sosyal destek, algılanan adalet ve değerler olmak üzere iş yaşamındaki altı alan ile farklı iş çıktıları arasında tutkunluğun aracı rolü vardır (Saks, 2006).

İşe tutkunluğun öncüllerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı örgütlerdeki anahtar kaynaklar olan iş kontrolü, özerklik ve sosyal desteğin en çok incelenen öncüller arasında yer aldığı görülmektedir. İşe uygunluk, görevin önemi, çeşitlilik, gelişim fırsatlarının da genel olarak çalışmalarda işe tutkunluğun güçlü öncülleri arasında olduğu görülmektedir. Ancak işe tutkunluğun öncüllerinin daha iyi anlaşılabilmesi için yapılan çalışmalar iş talepleri ve kaynakları modelinin ötesine geçmelidir (Guest, 2014).

Çalışmalar incelendiğinde örgütlerin algılanan dışsal prestiji arttıkça işe tutkunluk eğiliminin de arttığı görülmektedir (Enbaya, 2018; Balkı, 2019). Örgütler tarafından gerçekleştirilen iç ve dış kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri farklı mekanizmalar yoluyla çalışanların işe tutkunluğunu olumlu yönde etkilemektedir (Gürlek, 2018; Farid vd., 2019; Zulfiqar vd., 2019). Dışa yönelik gerçekleştirilen KSS çalışmaları örgütsel gurur mekanizması ile içe dönük KSS çalışmaları ise örgütsel destek algısı aracılığıyla işe tutkunluğu olumlu yönde etkiler (Jia vd., 2019). Örgütlerin marka yönetimi ve bu sayede sundukları fonksiyonel ve sembolik faydaların da işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Terlemez, 2012).

Örgütlerin yeni işe başlayan çalışanlarına yönelik uyguladıkları sosyalizasyon taktikleri de çalışanların işe tutkunluklarını olumlu yönde etkilemektedir (Song vd., 2015). Örgütlerin bilgi yönetim ortamları da bireylerin işe tutkunluğunu pozitif yönde etkilemektedir (Şap, 2016).

Örgütsel adalet algısı çalışanların işe tutkunlukları ile pozitif ilişkilidir. Bununla birlikte işe tutkunluk, örgütsel adalet algısının hizmet kalitesi, bilgi paylaşımı, başarılı iş sonuçları, tükenmişlik gibi farklı değişkenler üzerindeki etkisinde aracı değişkendir (Navarro-Abal vd., 2018; Kim vd., 2019; Wang ve Tseng, 2019).

Örgütsel destek algısı işe tutkunluğu pozitif olarak etkilemektedir (Güvenç, 2012; Köse, 2015). İşe tutkunluğun sağlanabilmesi için algılanan örgütsel destek ile birlikte algılanan yönetici desteği önemlidir. Shi ve Gordon (2020)'a göre işe tutkunluğun sağlanabilmesi için örgütsel ve yönetici desteği algısının birlikte olması önem taşımaktadır. Yönetici desteği, performans geri bildirim ve ödüllendirme işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Bal, 2008). Bu noktada yöneticiler tutkun iş gücü oluşturmada anahtar özelliğe sahiptir (Markos ve Sridevi, 2010). Somut yönetici desteği algısının (İlçin, 2019) ve yöneticiye duyulan güvenin

işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır (Esen, 2011). Wollard ve Shuck (2011) tarafından yapılan çalışmada belirlenen işe tutkunluğun örgütsel öncülleri Tablo 1.3'te görülmektedir.

1.3. İşe tutkunluğun örgütsel öncülleri

Otantik kurumsal kültür	Yönetici beklentileri
Açık beklentiler	Yönetici öz yeterliği
Kurumsal sosyal sorumluluk	Misyon ve vizyon
Cesaretlendirme / teşvik	Öğrenme fırsatları
Geri bildirim	İşyeri güvenliği algısı
Hijyen faktörleri	Olumlu işyeri iklimi
İş özellikleri	Ödüller
İş kontrolü	Destekleyici örgüt kültürü
İş uygunluğu	Yetenek yönetimi
Önderlik	Güç kullanımı
Görev zorluk seviyesi	

(Kaynak: Wollard & Shuck, 2011)

1.4. İşe Tutkunluğun Sonuçları

İşe tutkunluk konusunda yapılan araştırmalarda işe tutkunluğun bireysel ve örgütsel çıktıları ve etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İşe tutkunluğun pozitif iş tutumları (Harter vd., 2002), düşük personel devir hızı (Saks, 2006), hem birey hem de birim olarak yüksek iş performansı (Xanthopoulou vd., 2008) gibi pek çok örgütsel çıktı ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütlerin etkililiğinin artırılmasında işe tutkunluğu artırma girişimleri önemli rol oynar (Knight vd., 2016). Schaufeli ve diğerlerine (2009) göre işe tutkun bireyler, müşterilere daha arkadaşça ve yardımcı tavırlar sergileyerek kendi olumlu geri bildirimlerini yaratabilmekte böylece pozitif bir kazanç döngüsü oluşturabilmektedir. Benzer şekilde iş ve bireysel kaynaklarla işe tutkunluk arasındaki pozitif yönlü etkileşimin de karşılıklı olduğu düşünülmektedir. Örneğin iş ve bireysel kaynaklardaki artış işe tutkunluğu artırırken, işe tutkunluk da iş ve bireysel kaynaklarda artışa neden olmaktadır (Xanthopoulou vd., 2009).

Kökenleri pozitif psikolojiye dayandırılan işe tutkunluk üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak işe tutkunluğun pozitif sonuçlarına odaklanılmaktadır. Ancak işe tutkunluğun olumsuz sonuçlarından da bahsetmek mümkündür (Shantz, 2017). İşe tutkunluğun çalışanlar açısından negatif durumların bastırılması, yüksek düzeydeki tutkunluğun işkolikliğe ve tükenmeye yol açması, iş – özel yaşam dengesinin bozulması gibi olumsuz sonuçları olduğu söylenebilir. Örgütler yönünden işe

tutkunluğun karanlık yönlerinin ise gerçekçi olmayan beklentiler oluşturması, çalışan performansının U tipi grafik sergilemesi, duyguların manipüle edilmesi ve psikolojik sözleşmenin iptal edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Imperatori, 2017).

Günümüz örgütleri için oldukça önemli bir kavram olan işe tutkunluğun sonuçlarını genel olarak bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlıkta incelenmesi mümkündür. Şüphesiz ki bu sınıflandırmanın bazı sonuçların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortak olması, birey ve örgüt dışındaki (toplumsal, sektörel, sosyal, vb.) alanlardaki etkileri kapsam dışında bırakması gibi sınırlılıkları olmakla birlikte işe tutkunluğun sonuçlarının açıklanabilmesi için kullanışlı olduğu söylenebilir.

1.4.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları

İşe tutkunluk ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde işe tutkunluğun bireysel düzeyde iş tatmini, psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi, iş-ev ve ev-iş çatışmaları üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir. İşe tutkunluk iş doyumunu önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Emeksiz, 2015).

İşe tutkunluk işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Yani işe tutkun çalışanların işten ayrılma niyetleri diğer çalışanlara göre daha düşüktür (Saks, 2006; Demir ve Harputluoğlu, 2015; Akgün, 2017). İşe tutkunluğun boyutlarından olan adanma, işten ayrılma ve iş tatminini yordamaktadır. Dinçlik boyutu ise psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak görülmektedir (Koyuncu vd., 2006).

İşe tutkunluk çalışanların motivasyonu ve iş güvenliği ile pozitif ilişkilidir (Nahrgang vd., 2011). Genel olarak işe tutkunluğun iş tatmini ile pozitif ilişkisi olmakla birlikte, işe tutkunluğun, öz etkililik, kendine merhamet etme, duygusal zekâ, öz yeterlik gibi değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olduğu görülmektedir (Extremera vd., 2018; Babenko vd., 2019).

Günlük düzeyde işe tutkunluk gösteren çalışanların inisiyatif alma ve daha yüksek öğrenme motivasyonu ile karakterize edilen günlük düzeyde proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın olduğu görülmüştür (Sonnentag, 2003; Yolcu, 2017). Ayrıca çalışanların işe tutkunluğu, algılanan yönetici desteğinin yeni kariyer tutumları üzerindeki etkisinde aracılık etkisi vardır. Algılanan yönetici desteği yüksek olan çalışanların işe tutkunları daha yüksektir. Bunun sonucunda söz konusu çalışanların modern çalışma koşullarının getirdiği örgüt bağlarını zayıflatan fiziksel hareketlilik

gibi yeni kariyer tutumları azalırken, kendi değerlerine göre hareket etme, kariyer özyönetimi gibi tutumları artmaktadır (Aydın Göktepe, 2016).

Tükenmişliğin aksine işe tutkun çalışanlar enerjiklik hissine ve işyerindeki aktivitelerle etkili bir bağlantıya sahiptir ve kendilerini işlerinin gereklilikleriyle başa çıkabilecek yeterlilikte görür. İşe tutkunluk, çalışanların iş talepleri ile proaktif davranışları arasında aracılık etkisine sahiptir (Salanova ve Schaufeli, 2008).

İşe tutkunluk seviyesindeki artış çalışma ahlakı seviyesini artırmakta ve etik davranışları pozitif yönde etkilemektedir (Gül, 2015). İşe tutkunluk çalışanların hayat memnuniyetini pozitif yönde etkilemekte ve kötü sağlık durumunu azaltmaktadır (Shimazu vd., 2015; F. E. Aydın, 2019).

İşe tutkunluğun her bir boyutu ile iş aile uyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki mevcuttur. Ayrıca işe tutkunluğun, iş kaynaklarının iş-aile uyumu üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır (Metin, 2010). Benzer şekilde duygusal tükenme ile iş koliklik arasındaki ilişkide de işe tutkunluk koruyucu faktör özelliği göstermektedir (Scafuri vd., 2019). Ancak çok fazla işe tutkun çalışanların daha yüksek tükenmişlik riski taşıdığı ifade edilmektedir (Nerstad vd., 2019). Bireyler açısından işe tutkunluğun optimal bir seviyesi bulunmaktadır, bu seviyedeki bir tutkunluk sürdürülebilir iş performansının sergilenmesine olanak sağlamaktadır (Şap, 2016).

1.4.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları

İşe tutkun çalışanlar kendi formel işlerinin dışındaki çalışmalara da katılım sağlayarak örgütün etkililiğinde önemli rol oynarlar (Xanthopoulou vd., 2008). Çalışanlar işe tutkun olduklarında organizasyonun etkinlik ve verimliliğini destekleyen davranışların oluşumunu artırır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Başka bir ifade ile işe tutkunluk çalışanların iş becerikliliğini olumlu yönde etkileyerek iş performansını artırır (Robledo vd., 2019).

Maslach ve diğerlerine göre iş yükü, kontrol, ödüllendirilme ve tanınma, topluluk ve sosyal destek, algılanan adalet ve değerler olmak üzere iş yaşamındaki altı alan ile farklı iş çıktıları arasında işe tutkunluğun aracı rolü vardır (Saks, 2006). İşe tutkun bireyler, çalıştıkları örgütün amaçlarına uygun olarak kendi iş tanımlarının dışındaki rolleri de üstlenerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Çankır, 2016). Ayrıca işe tutkunluk, sosyal sermayesi güçlü olan çalışanların daha fazla örgütsel

vatandaşlık davranışını sergilemesinde olumlu bir aracı değişken olarak görülmektedir (Ko vd., 2018).

İşe tutkunluk genel olarak iş ve birim performansının öncülü olarak değerlendirilir (Xanthopoulou vd., 2008). İşe tutkun çalışanların performans ortalamaları işin karakteristik taleplerinden daha fazlasını yapmaya eğilimli olmaları nedeniyle daha yüksektir (Warr ve Inceoglu, 2012). İşe tutkunluğun çalışan performansındaki etkisi üzerindeki araştırmalarda aracı bir değişken olarak belirlenen hizmet iklimi üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir (Salanova vd., 2005). Benzer şekilde işe tutkunluk çalışan performansının iki boyutu olan görev performansı ve örgüt vatandaşlığı ile pozitif ilişkilidir (Park, 2019). Buna ilave olarak işe tutkunluğun değer uyumu, algılanan örgütsel destek ve TBD'nin çalışan performansının her iki bileşeni (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık) üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır (Rich vd., 2010).

İşe tutkunluğu destekleyen bir örgüt yapısı kurmak ve onu sürdürmek potansiyel işe alımlar için işyerini çekici kılar (Salanova vd., 2005). Örgütlerde çalışanların işe tutkun olmalarının sağlanması sürdürülebilirlik, büyüme ve çalışan başarısı için anahtar rol oynamaktadır (Navajas-Romero vd., 2019). İşe tutkunluğun artırılması örgüt ikliminin de pozitif yönde gelişmesini sağlayacak bir etmen olarak değerlendirilmektedir (Karakaya, 2015). Örgüt kültürü ve örgüt kültürünü oluşturan, değerler, varsayımlar, dil, törenler, uygulamalar, kahramanlar, prosedürler gibi etmenlerle işe tutkunluk arasında pozitif bir ilişki vardır (Akünal, 2018).

İşe tutkun çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin olmaması ve gerektiğinde diğer meslektaşlarına yardım etmeye daha istekli olmaları nedeniyle organizasyonlar, yaptıkları yatırımlardan daha fazla yararlanma imkânı bulacaktır (Bakker vd., 2007).

İşe tutkunluk iş talepleri ve kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir (Hakanen vd., 2006; Hakanen vd., 2008). Pek çok çalışmada işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur (Agin, 2010; Shuc vd., 2011; Shantz vd., 2014; Zhang vd., 2018).

İşe tutkunluk, örgütlerdeki yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir (Balkı, 2019; van Zyl vd., 2019). Hakanen ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada işe tutkunluk ile bireysel yenilikçiliğin sürekli ve karşılıklı pozitif yönde birbirini

etkilediği, bireysel yenilikçiliğin ise zaman içinde çalışma biriminin yenilikçiliğini artırdığı ifade edilmektedir.

Kriz durumunda, krizlerin çözümlünde kilit bir kaynak olan çalışanlara yönetim tarafından kaderleriyle ilgili kaygıların anlatılarak zorlukların üstesinden gelmeleri için harekete geçirilmesinde işveren markası ve örgüt içi iletişim gibi işe tutkunluk araçları oldukça önemlidir (Akhmetshin vd., 2019). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları kapsamında geliştirilen yüksek bağlanma iş sistemlerinin yüksek düzeyde etkili olduğunu hissettiklerinde çalışanların işe tutkunlukları aracılığıyla sorumluluk almaları da olumlu yönde etkilenir (Liv d., 2019).

Günlük düzeydeki işe tutkunluk günlük düzeydeki finansal gelirin, haftalık düzeyde işe tutkunluk ise haftalık iş performansının anlamlı bir öngörücüsüdür (Xanthopoulou vd., 2009; Bakker ve Bal, 2010).

İşe tutkunluğun, birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır. Buradan hareketle kendi değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olduğunu düşünen çalışanların işe tutkunluk seviyesinin arttığı bunun sonucu olarak da iş performansının arttığı, işten ayrılma niyetinin düştüğü, örgüt düzeyinde ihtiyaç duyulan ilave rol davranışlarını sergileme konusunda istekli olduğu söylenebilir (Kurtpınar, 2011).

İşe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işten ayrılma niyeti bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde işten ayrılma niyetinin artması durumunda çalışanların işe tutkunluklarının azaldığı bunun sonucundaysa örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalarak verimsiz çalışma davranışlarının arttığı görölmektedir (Xiong ve Wen, 2020).

Araştırmalar daha fazla işe tutkun çalışanların bulunduğu örgütlerin sektör ortalamasının üzerinde gelir artışına sahip olduğunu göstermektedir (Markos ve Sridevi, 2010). Çalışanların işe tutkunluğu ve yöneticilerin öz etkililikleri, yönetimin etkinliğini olumlu yönde etkileyen önemli bir göstergedir (Luthans ve Peterson, 2002). Bu bölümde ifade edilen bireysel ve örgütsel sonuçlar Tablo 1.4'te göröldüğu şekilde özetlenebilir.

1.4. İşe tutkunluğun örgütsel ve bireysel sonuçları

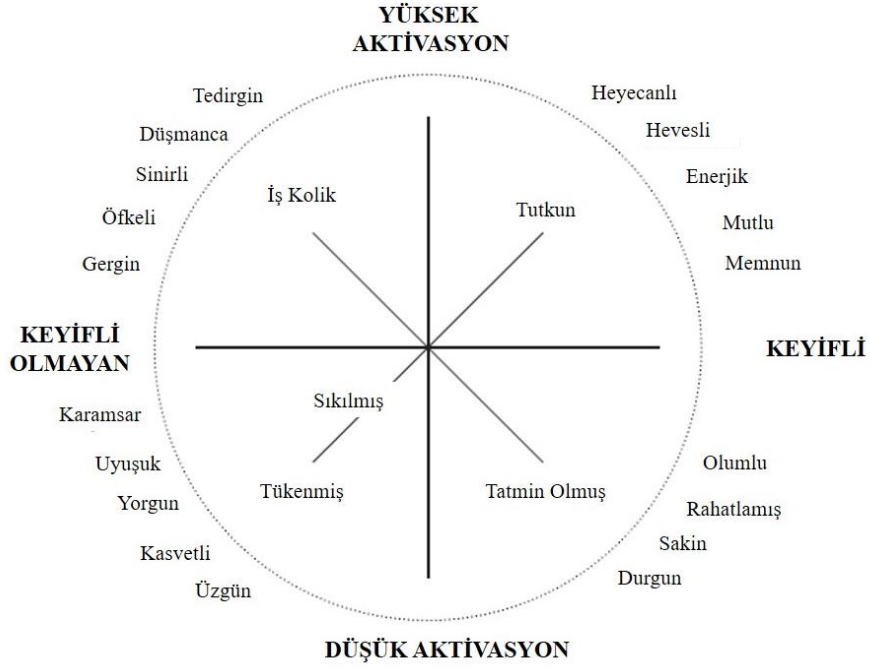
Örgütsel Sonuçlar	Bireysel Sonuçlar
Artan müşteri memnuniyeti	İş tatminin yükselmesi
Artan müşteri bağlılığı	Daha yüksek psikolojik iyi olma hali, esenlik
Yüksek finansal performans	Yüksek kişisel girişim
Yüksek işletme karı	Artan öğrenme hevesi
İşyerinde artan güvenlik	Azalan duygusal tükenme
Artan çalışma performansı	Azalan olumsuzluk hissi
Azalan işten ayrılma eğilimi	Depresif semptomlarda azalma
Yönetici öz yeterliliğinin artması	Azalan uyku bozukluğu
Daha yüksek sorumluluğa sahip çalışanlar	Kötü sağlık durumunda azalma
Yönetimsel etkinliğin artması	Düşük tükenmişlik
Örgütsel bağlılığın artması	Ev-İş uyumunun artması
Gelişmiş ortak imaj algısı	Daha yüksek motivasyon
Örgütsel vatandaşlık davranışının artması	İş güvenliğinin artması
Örgütsel yenilikçiliğin artması	Proaktif davranışların artması
Örgüt ikliminde pozitifliğin artması	Etik davranışların artması
Örgüt içinde yardımlaşmanın artması	Hayat memnuniyetinin artması
İşe alımlarda örgütün çekiciliğinin artması	Kariyer özyönetiminin artması

(Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.)

1.5. İşe Tutkunluk ve Diğer Örgütsel Davranışlar Arasındaki Kavramsal Farklar

İşe tutkunluk farklı alanlarda farklı şekilde tanımlanan bir kavram olmakla birlikte kolayca somutlaştırılmayan, belirsiz ve çok yönlü bir kavramdır. Bu durum işe tutkunluğun benzer yapılardan ayrılmasını ve tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Imperatori, 2017). Bununla birlikte işe tutkunluğun çok bilinen ve sık sık kullanılan örgüt bağlılığı, örgütsel vatandaşlık tutum ve davranış kavram ve ölçüleriyle açıklanmaya çalışılması kavram karmaşasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda işe tutkunlukla ilgili olarak kimi yazarlar tarafından “yeni şişede eski şarap” benzetmesi yapılmaktadır (Saks, 2006). Bu karmaşanın önlenmesi için işe tutkunluk ve diğer örgütsel davranışlar arasındaki fark ve ilişkilerin açıklanması yararlı olacaktır.

Schaufeli (2014) tarafından Russell’in çalışmasından adapte edilen Şekil 1.3’teki işle ilgili iyi oluş sınıflandırılması incelendiğinde tutkunluğun memnuniyet, keyifli olma durumuyla birlikte yüksek düzeyde aktif olma durumunu da kapsadığı görülmektedir. Aynı zamanda söz konusu sınıflandırmada bu bölümde incelenecek olan, iş tatmini, tükenmişlik ve işkoliklik ile işe tutkunluk arasındaki ilişki ve farklılığı görmek mümkündür.



1.3. İşle ilgili iyi oluş sınıflandırması

(Kaynak: Schaufeli, 2014)

Uluslararası literatürde de zaman zaman birbirinin yerine kullanılan çalışan tutkunluğu (employee engagement), işe tutkunluk (job engagement) ve örgütsel tutkunluğu (organizational engagement) birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendiren Saks (2006)'a göre her ne kadar tutkunluk iş rolü içindeki bir bağlanma derecesinin göstergesi olsa da iş ve örgüt tutkunluğu çalışan tutkunluğunun iki farklı biçimidir.

1.5.1. İşe Tutkunluk- Tükenmişlik

İşe tutkunluk kavramının gelişiminde tükenmişlik çalışmalarının önemli bir yeri vardır. Başlangıçta, çalışma konusu “insan” olan sağlık hizmetleri, eğitim ve sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ile yakından bağlantılı olarak tanımlanan daha sonra diğer tüm uzmanlık ve meslek gruplarını kapsayacak şekilde genişletilen tükenmişlik, işteki kronik kişilerarası stres faktörlerine tepki olarak verilen psikolojik bir sendromdur (Maslach vd., 2008).

Tükenmişlik ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin yorumlanmasında temelde 2 farklı görüş mevcuttur (Bakker vd., 2006). Birinci yaklaşıma göre tükenmişlik ve işe tutkunluk birbirinden bağımsız durumlardır, her ne kadar doğaları birbirine ters olsa da onlar mükemmelen ilişki içinde değildir (Schaufeli vd., 2002). Bakker ve diğerleri tarafından 2006 yılında yayınlanan ekipler içinde işe tutkunluk ve tükenmişliğe geçiş

isimli çalışma, her iki kavramın birbirinden bağımsız kavramlar olduğunu doğrular niteliktedir.

Maslach ve diğerleri (2001) tarafından savunulan ikinci görüşe göre tükenmişlik ve işe tutkunluk bir bütünün karşıt iki kutbudur, anti tezidir. Yazarlara göre tükenmişlik, işe tutkunluğun erozyona uğramış, aşınmış durumudur (Schaufeli vd., 2006).

Genellikle iş ile ilgili bir stres tepkisi olarak ifade edilen tükenmişliğin, sinizm, azalmış mesleki etkinlik ve enerjinin tükenmişliği olmak üzere 3 boyutu vardır (Bakker vd., 2006). Duygusal tükenme ve sinizm, tükenmişliğin temel boyutları olarak kabul edilir ve azalmış mesleki etkinlik ise Maslach Tükenmişlik Envanterine (MBI) ile üçüncü faktör olarak tükenmişliğin boyutları arasına sonradan eklenmiştir (Gonza'lez-Roma vd., 2006). Teorik olarak canlılık, duygusal tükenmişliğin, adanma ise sinizmin karşıtı olarak kabul edilmektedir. Bu görüşe göre canlılık maddeleri ile duygusal tükenme faktörleri bir boyutun iki farklı kutbuna ilişkin ölçümler yapıyor olması beklenmektedir. İşe tutkunluk ve tükenmişlik yoğun olarak işe katılım sağlama ile karakterize edilse de motivasyon kaynakları farklıdır. Tükenmişlik çalışanların sağlığını, iş performansını, iş tatminini, örgüt ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler (Maslach vd., 2001). Bununla birlikte işe tutkun çalışanlar enerjiklik hissine ve işyerindeki aktivitelerle etkili bir bağlantıya sahiptir ve kendilerini işlerinin gereklilikleriyle başa çıkabilecek yeterlilikte görür (Maslach ve Leiter, 2016).

1.5.2. İşe Tutkunluk- İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işin kendisi veya konularına ilişkin olarak olumlu ya da olumsuz yargılarını değerlendirmesi sonucu oluşan tutumu ve bu tutumun çalışanın işi ve iş konularına karşı oluşan duygularıdır (Weiss, 2002). İşe tutkunluk ve iş tatmini her ikisi de işe yönelik pozitif tutumlar olmakla birlikte işe tutkunluk, bireyi daha güçlü bir şekilde harekete geçirici olmasıyla iş tatmininden ayrılır. İşe tutkunluğun farklı olmasını sağlayan tutkunluktaki enerji ve coşkidur. İşe tutkunluk aktivasyonu, iş tatmini işe doyunluğu ifade eder (Warr ve Inceoglu, 2012).

İşe tutkunluk bireylerin işleriyle olan ilişkisinde daha karmaşık bir yapıyı ifade ederken, iş tatmini çalışanları güçlüklerden ve memnuniyetsizlikten kurtarmanın bir yolu, işin gereklerinin yerine getirilmesinde hangi ihtiyaç ve kaynakların karşılanması gerektiği ile ilgilendir, kişinin işiyle olan ilişkisine odaklanmaz (Maslach vd., 2001).

1.5.3. İşe Tutkunluk- İşkoliklik

İşkoliklik, çok sıkı çalışmaya yönelik karşı konulamaz bir dürtü olarak tanımlanır. İşkolikler zamanlarının büyük çoğunluğunu iş faaliyetleri ile harcar, çalışmadıkları zamanlarda bile işten ayrılmayı zor bir durum olarak görür ve kendilerinden beklenilenin üzerinde çalışırlar (Şap, 2016).

İşkoliklik olumsuz etki ve yüksek çaba ile karakterize edilirken, tutkunluk yüksek çaba ve pozitif etki ile karakterize edilir. Her ne kadar işkoliklik ile işe tutkunluk arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki varsa da sonuçları itibariyle birbirlerinden farklılaşırlar. Gerek işkoliklik gerekse işe tutkunluk çalışanların işlerine yönelik geniş zaman ve yüksek çaba sarf etmesi şeklinde karakterize edilmesine rağmen, işkoliklik saplantılı bir şekilde çok fazla çalışma eğilimi taşıması ile işe tutkunluktan ayrılır (Shimazu vd., 2015). İşe tutkun bireyler, çalışırken kendi iradeleri ile kendilerini zorlamadan ve yoğunlaşma içerisinde işlerini yaparken işkolik bireyler çalışmayı çok fazla abartır, mutluluğu azaltır, sağlığını kaybedebilir ve çevresindeki kişilerle ilişkileri bozulabilir (Şap, 2016). Özetle işkolikler iş tanımlarının gerektirdiğinden, adına çalıştıkları kişi ya da örgütün beklenti / taleplerinden daha fazla çalışırlar ve iş dışındaki yaşamlarını ihmal ederler.

1.5.4. İşe Tutkunluk- Örgütsel Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılık ve işe tutkunluk kavramlarının birbirinin yerine kullanılması karmaşıklığa neden olmaktadır. Oysa bu kavramlar içerikleri ve belirgin özellikleri ile açık bir şekilde birbirinden farklıdır (Hallberg ve Schaufeli, 2006). Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte yönelik sevgisi ve tutumunu ifade ederken, işe tutkunluk bir tutum olarak değil, bireylerin rollerindeki performanslarına yönelik özen ve yoğunlaşma derecesidir (Saks, 2006).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleriyle oluşturdukları duygusal bağ, ortak değerler ve ilgi alanlarına dayanmaktadır. Kavramsal olarak farklılaşmanın yanında Hallberg ve Schaufeli (2006), pozitif iş ve örgüt psikoloji kavramları olan işe katılım, örgütsel bağlılık ve işe tutkunluğun birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermiştir. İşe tutkunluk bireyin işine odaklanmasını ifade ederken, örgütsel bağlılık örgütün tamamına odaklanmaktadır.

1.5.5. İşe Tutkunluk- Akış

Csikszentmihalyi ve diğerleri (2014) tarafından insanların başta zaman ve yorgunluk olmak üzere ilgilendikleri aktivite dışında her şeyi unuttukları, tamamen yaptıkları aktiviteye yoğunlaştıkları öznel bir durum olarak tanımlanan akış, işe tutkunluğun yoğunlaşma boyutuyla yakından ilgili bir kavramdır. Ancak bu iki kavram arasındaki en temel fark deneyimin süresi ile ilgilidir.

İşle ilgili akış halinde olmak genellikle işteki bir saat veya daha az süren yoğun ve yüksek enerjili bir deneyimi ifade ederken, işe tutkunluk daha uzun süreli deneyime işaret etmektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Bakker, 2011). İşe tutkunluğun bir boyutu olan yoğunlaşma özellikle iş alanlarında deneyimlenen ve daha kalıcı ve daha uzun süreli bir zihinsel durum olarak ifade edilmektedir. Bu nokta da akış daha farklı özellikleri kapsayan karmaşık bir kavram olarak sadece iş yaşamında değil yaşamın diğer alanlarında da yaşanabilecek kısa süreli bir doruğa ulaşma deneyimi olarak betimlenebilir (Turgut, 2010). İşe tutkunluk ve akışta da bilişsel düzeyde benimseme vardır. Ancak akış durumunda işe tutkunlukta yer alan işten zevk almak ve içsel motivasyon boyutları bulunmamaktadır. İşe tutkunluk dinçlik ve adanma boyutlarını içerir. Akış ancak işe tutkunluğun bir öncülü olabilir (Öngöre, 2015).

1.5.6. İşe Tutkunluk- Örgütsel Vatandaşlık

Resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan veya belirlenmemiş ve bir bütün olarak örgüte katkı sağlayan gönüllü veya ilave gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemek çalışanların kendi isteğine kalmıştır, çalışanların bu davranışları sergilememeleri durumunda herhangi bir yaptırımla karşılaşmaları söz konusu değildir (Çankır, 2016).

İşe tutkunluk, örgüt vatandaşlığına ilişkin pek çok unsuru içermekle birlikte bu işe tutkunluk ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarının tamamen örtüştüğü anlamına gelmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık işe tutkunluğun iki yönlü yapısını ve işe tutkun olan çalışanların iş farkındalığının bir unsuru olması özelliklerini tam olarak karşılayamamaktadır (Saks, 2006). Örgüt vatandaşlığı davranışları birlikte çalışılan kişilere ve örgüte yardım edebilen gönüllü ve biçimsel olmayan davranışlara yol açarken, tutkunluğun odağı kişinin gönüllü olarak dahil olduğu ilave rollerinden çok tanımlı iş rolleri üzerinedir.

2. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Benlik Kavramı

Ulusal literatüre girişi görece olarak yeni olsa da benlik kavramının kökenleri oldukça eskilere dayanmaktadır. İngilizce ‘self’ ve Arapça ‘nefs’ sözcüklerinin karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilen kavram tanımlaması güç olan kavramlardan biridir. Bunun en önemli nedeni ise benlik kavramının çok boyutlu olması, farklı disiplinlerce farklı şekilde tanımlanmasıdır (Yaldız, 2017).

Psikolojide benliğe ilişkin ilk açıklamalar, William James, Freud ve Carl Rogers’e ait olup, bu kavram son 50 yıldır üzerinde en çok araştırmanın yapıldığı psikoloji kavramlarından biridir (Erol, 2013). Bireylerin kendileri hakkında bilinçli olarak düşünmelerine imkân sağlayan bir yapı olarak tanımlanan benlik, Jung’a göre insanın tümcellliğini ve olgunluğunu temsil eder (akt. Merter, 2014; Oğuzhan, 2015). Sullivan benliğin yansıtılan değerlendirmeler tarafından oluşturulduğunun söylenebileceğini belirtir (akt. Yalom, 2002). Kohut ise benliği, kişinin iç dünyasına baktığında kendisini nasıl gördüğüdür, şeklinde tanımlar (akt. Merter, 2014). Kişinin kendisine ait her şeyi bütünlemesine olanak veren benliğe ilişkin bilgisi, belirsizliği azaltır, etkinlik ve üstünlük duygusu sağlar, bireyin önde gelen çıkarlarına uygun olarak eylemde bulunmasına olanak sağlar (Yalom, 2002).

2.2. Temel Benlik Değerlendirmesi

TBD, felsefe, klinik psikoloji, uygulamalı psikoloji, iş tatmini, stres, çocuk gelişimi, kişilik ve sosyal psikoloji olmak üzere literatürdeki sekiz alanda yapılan çalışmaları bütünleştirici bir yaklaşım olarak Judge ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Judge vd., 1998). Bireyler ve örgütler için kayda değer pek çok sonuçla ilgili olan TBD, pozitif psikoloji alanında gelişmekte olan ve önemli bir kavramdır (Judge ve Hurst, 2007). TBD’nin kökleri Edith Packer’in bilinçaltının otomatik fonksiyonlarını, gerçekliğin algılanması ve duygusal tepkileri oluşturan “temel değerlendirmeleri”

açıklamaya yönelik çalışmalarına dayanmaktadır (Chang vd., 2012). Packer, bireylerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerinin farklı düzeylerde olduğunu ve derin düzeyde ve temel değerlendirmelerin var olduğunu belirtmiş, bir ağaç metaforu kullanarak, ağacın gövdesinin büyüyeceği dal ve yaprak türlerini belirlediğini, aynı şekilde, bireyin temel değerlendirmeleri, bireyin yaptığı ve sürdürdüğü diğer tüm değerlendirmeleri şekillendirip, belirlediğini savunmuştur (Gardner ve Pierce, 2009). Packer'e göre çoğu insan, kendisine ilişkin değerlendirmesinin pek çok konudaki değerlendirme, algı ve davranışları üzerindeki etkisinin farkında değildir. Oysa farklı durumlara ilişkin değerlendirmeler (örneğin bir bireyin işi, iş arkadaşının performansı vb.) daha temelde olan kendisine yönelik öz değerlendirmesinden etkilenir. Bireylerin kendileri, başkaları ve dünyaya yönelik olmak üzere birden fazla temel değerlendirmeleri vardır. Bununla birlikte söz konusu temel değerlendirmeler içinde kendilik değerlendirmesi en önemli olanıdır (Bono ve Judge, 2003).

TBD, bireyin kendisi ile ilgili genel iyi oluş ve öz-değer seviyesini belirleyen temel standartlar, inanç ve normlara dayanan değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Dormann vd., 2006). Benzer şekilde TBD, bireylerin özel ve iş yaşamları ile ilgili konularda kendilerini nerede ve nasıl konumlandıkları, kendilerini nasıl algıladıklarını belirten oldukça önemli bir kavram olarak tanımlanabilir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Judge ve diğerleri (1998) tarafından yapılan tanımlaya göre TBD, bireylerin kendileri, diğer insanlar ve dünya hakkında ulaştıkları temel, bilinçaltı sonuçlara atıfta bulunan bir kavramdır. TBD, bireyin yaşamının neredeyse tamamı ile ilgili bakış açısı ve davranışlarına etki eden dinamiklere yönelik değerlendirmesidir.

Pozitif TBD'ye sahip bireyler olumlu bir şekilde kendilerini takdir eder, kendilerini yetenekli, değerli ve yaşamlarının kendileri tarafından kontrol edebilir olduğunu düşünür. Olumsuz TBD'ne sahip bireyler ise kendilerini diğerlerinden daha az değerli olarak görme, başarısızlıkları ve eksiklikleri üzerinde durma ve kendilerini çevrelerinin kurbanları olarak görme eğilimindedir (Judge ve Hurst, 2007).

TBD, değerlendirme odağı, temellik ve kapsam olmak üzere üç temel kriteri taşımaktadır. Değerlendirme odağı, benliğe ilişkin tanımlamaların aksine (örn. uyumluluk, iş birliği yapabilme ve empati gösterebilme davranışı için bir tanımdır) benliğe ilişkin değerlendirmeleri içermesi ifade eder (örn. öz saygı benlik değerine ilişkin bir değerlendirme değildir). Başka bir ifade ile değerlendirme odağı, özelliklerin

açıklamalarından ziyade değerlendirmeleri ne ölçüde içerdiğini gösterir (Judge vd., 1997; Johnson vd., 2008). Değerlendirme odağı aynı zamanda öz değerlendirmenin bireyin kendisine ait olmasını ve başkalarının tanımlamalarından oluşmamasını ifade eder (Oğuzhan, 2015).

İkinci kriter olan temellik, diğer özelliklerine göre daha esas olan ve onların altında yatan özelliklere atıfta bulunur (Judge vd., 1997). Benlik kavramının merkezindeki özellikleri ifade eder. Niteliği gereği temellik, kişilik kuramcıları tarafından geliştirilen esas özellikleri yansıtır ve ikincil özellik, algı ve davranışlara göre esas özelliklerle daha fazla bağlantılıdır.

Son olarak kapsam ise bir özelliğin ne kadar geniş (örn. genel öz saygı) veya dar (örn. örgüt temelli öz saygı) olduğunu ifade eder. Geniş kapsamı olan değerlendirmelerin öz değerlendirmeleri yansıtmaya olasılığı daha yüksektir (Chang vd., 2012).

2.3. Temel Benlik Değerlendirmesinin Boyutları

İş tatminini etkileyen psikolojik eğilim özelliklerine yönelik olarak potansiyel bir açıklama getirmek amacıyla Judge, Locke ve Durham tarafından geliştirilen TBD, öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal denge (düşük nevrotiklik) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Judge ve Bono, 2001).

2.3.1. Öz Saygı

Öz saygı bireyin kendisine atfettiği değeri genel olarak açıklaması nedeniyle TBD açısından en temel özellik olarak değerlendirilmektedir (Judge vd., 1997; Judge ve Bono, 2001). Benliğin duygusal boyutunu ifade eden öz saygı, bireyin kendini değerli görüp görmemesini belirler. Kendisinden duyduğu hoşnutluk düzeyini, psikolojik sağlığını gösterdiği için bireye yeterlilik duygusu, başarı güdüsü verir (Oğuzhan, 2015). Öz saygı kişinin kendisinin gerçekten değer taşıdığı düşüncesidir ve ayrılmaz biçimde kişinin toplumsal ilişkilerindeki deneyimlerine bağlıdır (Yalom, 2002).

Öz saygı bireyin kendisini onaylama düzeyini ifade eder ve kendisini ne kadar yetenekli, önemli, başarılı ve değerli olarak gördüğünün bir göstergesidir (Oğuzhan, 2015). Öz saygısı yüksek olan bireyler kendilerinin güçlü ve zayıf yönleriyle uyum içindeyken, öz saygısı düşük olan bireyler ise kendilerini daha çok eleştirmektedir. Öz

saygısı düşük bireylerin kendilerinden genel olarak memnun olmadıkları ve kendilerini diğer bireylerle kıyasladıkları söylenebilir (Başar, 2018).

2.3.2. Öz Yeterlilik

Sosyal öğrenme kuramına dayanan öz yeterlilik kavramı Bandura tarafından geliştirilmiştir. Öz yeterlilik insan davranışlarını ve davranış değişikliğini belirleyen temel unsurlardan biridir (Erol, 2013). Öz yeterlilik, bireyin herhangi bir alanda kendi yetkinliğine duyduğu güven ve mevcut beceri, bilgi, kişisel donanımlarını etkin kullanabilme odağına dayanmaktadır. Bireylerin kendilerine verilen görevlerin gerçekleştirilmesinde kişinin kendine ve yetkinliklerine olan inancı öz yeterlilik olarak tanımlanabilir (Koçak, 2016). Öz yeterlilik, bireylerin beceri ve yeteneklerine saygı duyması, yaşamları boyunca gerekli eylemleri etkili bir şekilde yerine getirip getiremeyecekleri yönündeki beklentileri ile ilgilidir (Oğuzhan, 2015). Judge ve Bono'ya göre (2001) genel öz yeterlilik, bireyin yaşamın zorluklarını ne kadar iyi idare edebileceğine yönelik genel bir değerlendirmedir.

2.3.3. Kontrol Odağı

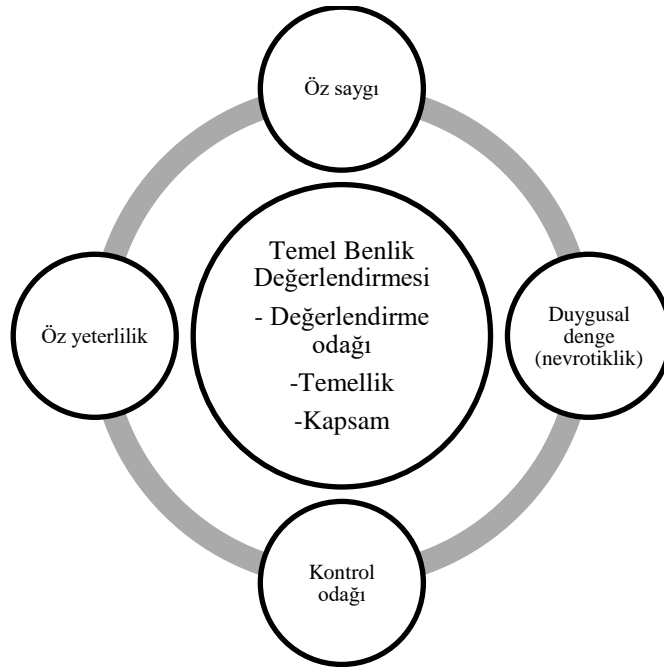
Kontrol odağı bireylerin olayların sonuçlarının kendi denetimlerinde olup olmadığına ilişkin genel inançlarını ifade eder. Bireyler olaylara ilişkin sonuçları açıklarken temelde iki farklı yaklaşım sergileyebilir. Bireyler sonuçların kendi çabaları ve kişisel özelliklerinden kaynaklandığını düşünebileceği (içsel kontrol odağı) gibi kendi kontrollerinin dışındaki şartlandığına dair inanış içinde (dışsal kontrol odağı) olabilmektedir (Oğuzhan, 2015). İçsel kontrol odaklı bireyler, çalıştıkları takdirde ödüllendirileceklerini, aksi durumda işten atılabileceklerini düşünür ve başarı yönelimlidirler. Başarısızlıklarından bireysel olarak sorumlu olduklarına inanırlar. Dışsal kontrol odaklı bireyler ise olayları ve onlara ilişkin sonuçları faktörlere bağlar, şans, tesadüf gibi etmenlere inanma eğilimi gösterirler (Kayaalp Ersoy, 2009). İçsel kontrol odağı bireylerin yaşamlarındaki olayları kendilerinin kontrol edebileceklerine dair içsel inançları olması nedeniyle TBD'nin göstergelerinden biri olarak değerlendirilmiştir (Judge ve Bono, 2001). Hem iç kontrol odağı hem de öz yeterlilik bireyin çevresi ile ilişkili değerlendirmeleri olduğundan bu kavramlar teorik olarak birbirleriyle bağlantılı olmakla birlikte farklıdır. Öz yeterlilik, davranış ve

faaliyetleri kontrol etmek ile ilgiliyken kontrol odağı sonuçlar üzerindeki değerlendirme algısıdır (Judge vd., 1998).

2.3.4. Duygusal Denge – Nevrotiklik

Nevrotiklik, yetersiz duygusal uyum sergileme ve korku, kaygı ve dürtüsellik gibi olumsuz etkiler yaşama eğilimi olarak ifade edilebilir (Judge ve Cable, 1997). Bunun tersi olarak duygusal denge de bireyin kendinden emin, güvenli, istikrarlı olma eğilimini ifade etmektedir (Judge ve Bono, 2001).

Nevrotiklik eğilimi düşük diğer bir ifade ile duygusal denge düzeyi yüksek olan bireyler olaylar karşısında sakin kalır, kendinden emin, dengeli ve rahat davranışlar sergiler. Buna karşın nevroitiklik eğilimi yüksek bireylerin yaşanan olayları kendilerine yönelik tehdit olarak algılamaları ve olumsuz değerlendirme olasılıkları yüksektir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Psikoloji alanında geniş olarak araştırılan kontrol odağı, duygusal denge (nevroitiklik) ve öz etkililik faktörleri kavramsal olarak incelendiğinde birbirlerine benzerlik göstermektedir. Buna karşın TBD çalışmalarından önce söz konusu faktörlerin genellikle birbirinden bağımsız bir şekilde incelendiği görülmektedir (Bono ve Judge, 2003). TBD kriterleri ve faktörleri Şekil 2.1’de görüldüğü biçimde modellenebilir.



2.1. TBD Modeli

(Kaynak: Johnson, Rosen ve Levy, 2008)

2.4. TBD ile Örgütsel Davranışlar Arası İlişkiler

TBD teorisinin örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmesinin ardından iş, yaşam tatmini, performans, işe ve örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti, kariyer gelişimi, stres ve motivasyon gibi pek çok konu üzerine etkisi incelenmiştir (Karakuş ve Akçakanat, 2019).

Chang ve diğerlerine (2012) göre TBD'nin iş çıktılarını dört farklı süreçle etkilediği düşünülmektedir. Öncelikle TBD, duygusal genelleme süreci yoluyla çıktılar üzerinde doğrudan etkilidir. Bu süreçte bireyin kendine yönelik olumlu öz görüşünün diğer sonuçlar üzerinde de etkili olmasından bahsedilebilir. İkinci olarak TBD, bireylerin sahip oldukları bilişler ve farklı özellikler (örn. iş özellikleri) ile ilgili yaptıkları değerlendirmeleri etkileyerek sonuçları dolaylı olarak etkileyebilir. Üçüncü olarak TBD, bireylerin yaptığı eylemleri (örn. görevlerde ısrar etmek) etkileyerek sonuçları dolaylı olarak etkileyebilir. Son olarak, TBD değişkenler arasındaki ilişkide aracı / ılımlatıcı etkisine sahip olabilir, örneğin bireylerin olaylara verdiği tepkiler (örneğin, zam alma) kişinin kendini ne kadar değerli gördüğünden etkilenir.

Özellikle çok yüksek TBD'nin bireylerin yetenek ve öz değerlerini abartılı bir biçimde algılamalarına neden olabileceği ve bu nedenle de bireyler için tehlikeli olabileceği yönünde değerlendirmeler mevcuttur (Mısırdalı, 2018).

2.4.1. TBD - İş ve Yaşam Tatmini

TBD ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır (Judge vd., 2008). İş tatmini ve TBD arasındaki ilişkiye yönelik Judge ve diğerleri (1997; 1998) tarafından yapılmış olan ilk çalışmalarda iki değişken arasındaki korelasyon değerleri 0,48 ve 0,36 olarak bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ile TBD arasındaki ilişkide içsel iş karakteristiklerinin aracılık rolü olduğu belirtilmiştir (Bono ve Judge, 2003).

Judge ve diğerleri (2000) TBD'si yüksek olan bireylerin daha fazla ödüllendirici işlere sahip olduklarını düşündüklerini bulgulamıştır. Buradan hareket ederek, TBD'nin iş tatmini üzerindeki etkisinde sadece içsel iş karakterlerinin değil aynı zamanda karmaşık işlerin fiili kazanımlarının da etkili olduğunu ifade ederek, TBD ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan modeli geliştirmişlerdir (Bono ve Judge, 2003). Yüksek TBD'ne sahip bireylerin daha karmaşık işler seçmeleri doğrudan ve dolaylı olarak iş tatminini yükseltmektedir (Srivastava vd., 2010).

Judge ve Bono (2001) tarafından yapılan meta analizde ise iş tatmini ile TBD'nin tüm faktörlerinin $r = 0,24$ ile $r = 0,45$ arasında değişen pozitif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bu meta analizin ardından Chang ve diğerleri (2012) tarafından yapılan meta analizde TBD ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişki bulunduğu ve korelasyon katsayısının ($r = 0,36$) olduğu tespit edilmiştir.

Olumlu TBD'ye sahip bireylerin daha zor işleri tercih etmeleri ve eşit karmaşıklıkları işleri daha fazla tatmin edici olarak algılamaları nedeniyle TBD, iş tatminini kısmi olarak etkilemektedir (Bono ve Judge, 2003). TBD'nin iş tatmini üzerindeki doğrudan pozitif ve anlamlı ilişkisi (Özkırış, 2012; Koçak, 2016) olmakla birlikte, iş tükenmişliğine etkisi nedeniyle de dolaylı olarak da iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır (Best vd., 2005). Ferris ve diğerleri (2013) sakıncacı motivasyon yönelimi ve işyeri başarısının birlikte TBD ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ancak yaklaşımcı motivasyon yöneliminin TBD-İş tatmini ilişkisinde işyeri başarısı değişkeni olmadan aracılık ettiğini bulgulamıştır.

Kendisini değerli, yeterli, kontrol sahibi ve duygusal olarak dengeli gören bireyler amaçlarını kendileri seçme eğilimindedir. Bunun sonucu olarak da TBD'nin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisine ilave olarak TBD'nin iş tatmini üzerindeki etkisinde amaç ve öz uyumunun aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir (Judge vd., 2005).

Piccolo ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada TBD'nin Japonya gibi batılı ve bireyci olmayan toplumlarda da iş ve yaşam tatmini ile mutluluğa etki eden bir eğilim olduğu ifade edilmiştir. Gürbüz ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada Piccolo ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmaya benzer şekilde toplulukçu kültüre sahip bir ülke olarak Türkiye'de de TBD'nin hem iş tatmini hem de iş performansını anlamlı bir şekilde yordadığı ancak iş tatminini açıklama gücünün iş performansına göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

TBD ile kişi-çevre uyumu ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır ayrıca kişi-çevre uyumunun TBD – yaşam tatmini ilişkisinde kısmi aracılık rolü vardır (Jiang ve Jiang, 2015). TBD ve iş tatmini arasındaki ilişkide, öznel (algılanan) iş özellikleri ve iş karmaşıklığının aracılık etkisi vardır. Bununla birlikte Judge ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmada çocuklukta ve erken yetişkinlik döneminde ölçülen TBD'nin orta yetişkinlikte ölçülen iş doyumunu ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Kendisini yeterli, yetenekli ve donanımlı olarak gören olumlu TBD'ye sahip çalışanların örgüt içinde olumlu iletişim kuracağı ayrıca işini severek yapacağı ve meslek/işinden tatmin olacağı öngörülmektedir (Samancı ve Basım, 2018). Dorman ve diğerleri (2006) TBD değişkenlerinden kontrol odağı ve nevrozluğun (negatif duygulanma) iş tatmininin en iyi öngörücüsü olduğunu, iş tatmini ile ilgili araştırmalarda kontrol odağı ve nevrozluğun araştırılmasının yeterli olduğu ve diğer iki değişken olan öz saygı ve öz yeterliliğin iş tatmini ile ilgili çalışmalara dahil edilmesine gerek olmadığını ifade etmektedir.

2.4.2. TBD- İş Performansı

Başlangıçta iş tatminini etkileyen karakter özelliklerinin incelenmesini amaçlayan TBD çalışmaları zaman içinde önemli ölçüde yaygınlaşmıştır. Son dönemlerde araştırmacılar tarafından diğer örgütsel davranışlarla TBD arasındaki ilişkiler incelenmeye başlanmıştır. TBD teorisi kapsamında incelenen kavramlardan biri de iş performansıdır.

Jugde ve Bono (2001) tarafından TBD'nin 4 faktörü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen 105 araştırmadaki korelasyon üzerinde yapılan meta analizde, duygusal denge (nevrozluğun) faktörünün en düşük (0,19), öz saygının ise (0,26) en yüksek korelasyon ilişkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle TBD'nin iş performansının önemli bir psikolojik öncülü olduğu ifade edilebilir (Bono ve Judge, 2003). Benzer şekilde Chang ve diğerleri (2012) tarafından yapılan meta analizde de TBD ve iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının ($r=0,19$), verimsiz iş davranışları ile TBD arasında negatif yönlü ilişkinin korelasyon katsayısının ise ($r=-0,17$) olduğu ifade edilmiştir.

Judge ve diğerleri (1998) yüksek TBD'ye sahip bireylerin işlerini başarmaya yönelik daha fazla motive olduklarını, motivasyonun iş performansının ana belirleyicilerinden biri olması nedeniyle de daha iyi iş performansı sergilediklerini savunmaktadır. Yüksek TBD'ye sahip bireylerin, sadece kendilerine atanan sorumlulukları yerine getirerek iş görevlerini yerine getirmekle kalmadıkları, aynı zamanda iş arkadaşlarına yardım ettikleri, organizasyonu teşvik ettikleri, örgüte ve üyelerine zarar verecek şekilde davranmaktan kaçındıkları, psikososyal çevreye katkıda buldukları söylenebilir (Chang vd., 2012).

Kaynakların korunması kuramına göre yüksek TBD'ye sahip bireyler başarılı olmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve korunması için çaba sarf etmekte ve bu nedenle de karşılaştıkları güçlükleri bertaraf etmek için bu kaynaklardan yararlanabilmektedir (Mert ve Şen, 2019).

2.4.3. TBD- Örgütsel Bağlılık

TBD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, bağlılığın alt boyutlarına göre TBD ile etkileşimleri farklılık göstermektedir. TBD'nin duygusal bağlılık ile olumlu ve önemli bir korelasyon ilişkisi ($r = 0,30$) olduğu, devam bağlılığı ile önemli ve olumsuz bir korelasyon ilişkisi ($r = -0,22$) olduğu, normatif bağlılıkla ise arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı Chang ve diğerleri (2012) tarafında yapılan meta analizde bulunmuştur.

Bununla birlikte bazı araştırma sonuçlarına göre TBD ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile kendilerini yetenekli ve yeterli olarak gören çalışanların işten ayrılma niyetleri de yüksek olabilecektir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Ancak bu konudaki araştırma bulguları bütünlük göstermemektedir. TBD ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü anlamlı ilişki olduğu bulgulandığı gibi, nevroitiklik düzeyi yüksek olan çalışanların olaylara ilişkin olumsuz değerlendirmeleri nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğuna ilişkin çalışmalar mevcuttur (Koçak, 2016; Chhabra, 2018).

Chhabra (2018) tarafından yapılan çalışmada TBD'nin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın bulgularında düşük TBD'li çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki negatif yönlü ilişkinin güçlü olduğu, yüksek TBD'li çalışanlar için ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkinin azaldığı belirtilmiştir.

2.4.4. TBD- Motivasyon

TBD ile motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde genel olarak iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Chang ve diğerleri (2012) tarafından yapılan analizde amaca bağlanma ile TBD arasındaki korelasyon katsayısının ($r = 0,42$) ve içsel motivasyonla korelasyon katsayısının ($r = 0,33$) olduğu göz önünde bulundurulduğunda yüksek TBD'ye sahip bireyler daha fazla zorlayıcı görevler talep

etmektedir. Yüksek TBD'li bireylerin bu yaklaşımları onları daha fazla motive hale getirmektedir.

Chiang ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada TBD ile içsel motivasyon (Beta=0,38) ve alan bilgisi (Beta=0,27) arasında pozitif yönlü ilişki olmakla birlikte, söz konusu iki değişkenin TBD ile yaratıcılık performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenler olduğu ifade edilmiştir.

TBD güçlü hedef belirleme motivasyonu, satış hacmi ve puanlanmış performansını etkilemekle birlikte hedef belirleme motivasyonu ise temsilcinin faaliyet düzeyini, temsilci faaliyet düzeyi ise hem satış hacmi hem de puanlanmış performansı etkilemektedir (Erez ve Judge, 2001).

2.4.5. TBD- İş Stresi ve Tükenmişlik

İş stresi ile TBD arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalarda meydan okuyucu stres ile güvenlik uyumu, engelleme stresi ile güvenlik katılımı arasındaki ilişkilerde TBD'nin koruyucu olarak hareket ettiği tespit edilmiştir (Yuan vd., 2014). Yüksek TBD'ye sahip bireyler stres kaynakları ile karşılaştıklarında başarılı bir şekilde tepki vermelerini sağlayan faktörlere sahiptir. TBD ve başa çıkma stratejileri psikolojik sağlamlık düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır (Basım, 2016; Özer, 2016).

Morris ve diğerleri (2013) TBD ve iş stresi arasındaki ilişkinin mutlaka açık olmadığını ve kanıta dayalı performans yöneliminin kısmi aracılık rolü olduğunu ifade etmektedir. Best ve diğerleri (2005) tarafından TBD'nin ve algılanan örgütsel kısıtlılıkların, tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkisini farklı yapısal modellerle incelemeye yönelik yapılan çalışmada TBD'nin tükenmişlik üzerinde doğrudan ve negatif yönlü etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte araştırmacılara göre TBD, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. TBD, tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olup, TBD'nin tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık tam aracı değişkendir (Peng vd., 2016).

Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada yüksek TBD karakteri gösteren hemşirelerin daha az duygusal tükenme ve sinizm gösterdikleri ve daha yüksek profesyonel etkililiğe sahip olduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada TBD ve

tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkide başa çıkma stillerinin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2014).

Kammeyer-Muller ve diğerleri (2009) tarafından meta analiz ve günlük tutma yöntemi ile yapılan çalışmada, TBD'nin yüksek olmasının stres algısı ve gerginliğin daha az olmasıyla, başa çıkma stratejilerinin kullanımında ise daha az kaçınmacı daha çok problem çözme yaklaşımının seçilmesi ile ilgili olduğu görülmüştür. Chang ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları incelendiğinde TBD ile iş stresi arasında negatif ilişki olduğu söylenebilir ($r = -0,30$). Pek çok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda yüksek TBD'nin stres ve tükenmişliğin azalması ile ilgili olduğu bulgulanmıştır (Judge, 2009).

2.4.6. TBD- Kariyer Tutumları

Yüksek TBD'ne sahip bireyler daha çok gelecek odaklıdır (Ayla, 2016). TBD'nin mesleki statü, ücret ve iş tatmini olmak üzere üç kariyer başarı çıktısının anlamlı bir öngörücüsü olduğu görülmüştür. Buna göre yüksek TBD'li bireyler, olmayanlara göre daha fazla eğitime ve sağlıklı yaşama eğilimine önem verdiklerinden başarılı kariyer çıktıklarına sahip olabilmektedir (Judge ve Hurst, 2008).

Judge ve Hurst (2007) yaptıkları araştırmada TBD'nin, bireylerin sosyoekonomik ve akademik başarıları arasında anlamlı bir aracı değişken olduğu, yüksek TBD'ne sahip yüksek sosyoekonomik düzeydeki bireylerin düşük TBD'ye sahip yüksek sosyoekonomik düzeydeki kişilerle kıyaslandığında daha güçlü akademik performansa sahip olduğu ve yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde ortalamanın üzerinde gelire sahip olduğunu bulgulanmıştır. Söz konusu çalışmada Judge ve Hurs yüksek TBD'ne sahip bireylerin yaşamlarındaki erken dönem avantajlarını daha sonraki dönemlerde ekonomik başarıya çevirme konusunda daha becerikli oldukları yönünde değerlendirmede bulunmuştur.

TBD, bireylerin gelirleri üzerinde fiziksel çekicilikten daha fazla genel yetenekle ise neredeyse aynı kuvvette etkiye sahiptir. Bununla birlikte TBD, mali sıkıntılar üzerinde ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak negatif etkiye sahiptir (Judge vd., 2009).

TBD'nin bireylerin karar verme süreçlerinde diğer kişilik özelliklerine göre daha açıklayıcı özelliği vardır (Fabio ve Palazzeschi, 2012). Bununla birlikte bireylerin kariyerleri ile ilgili karar verme güçlüklerinin aşılmasında TBD kolaylaştırıcılık

etkisine sahiptir (Fabio vd., 2012). Jiang (2015) yüksek TBD'ne sahip bireylerin kariyer kararlarının öz yeterliliğini olumlu yönde etkilediği, TBD-kariyer karar öz yeterliliği ilişkisinde ustalık ve yapma yönelimlerinin aracılık etkisine sahip olduğunu belirtmiştir.

TBD, girişimcilik eğilimlerinin açıklanmasında oldukça olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir (TBD, girişimciliğin %72'sini açıklamaktadır), ayrıca ençoklamacı ve yetinmecici karar verme davranışlarının TBD- girişimcilik ilişkisinde kısmi aracılık rolü vardır (Arslan ve Yener, 2015).

Kadın çalışanların TBD'leri, cam tavan algısının dayanıklılık boyutunu olumlu, vazgeçme boyutunu ise olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre TBD'si yüksek olan kadınların cam tavan algısı karşısında daha zor vazgeçecekleri ve daha fazla dayanıklılık sergileyecekleri söylenebilir (Başar, 2018).

2.4.7. TBD- Diğer Örgütsel Davranışlar

TBD'si yüksek çalışanlar kendi işlerine ve algılanan güçlükler karşısında enerjik ve tutkuludur. Bunun sonucu olarak da çalışanlar aile ve iş rolleriyle etkili bir biçimde bütünleşebilmektedir (Karatepe ve Demir, 2014). TBD, aile-iş çatışmaları ile negatif yönlü ilişkili, iş- aile zenginleştirmesi ile pozitif yönlü ilişkilidir. Ayrıca TBD öznel iş talepleri ile iş – aile ilişkileri arasındaki ilişkide aracı değişkendir (Bıçaksız, 2009).

TBD, bireylerin öz önderlik algılarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir (Arlı ve Avcı, 2017). TBD, psikolojik sermaye üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Koçak, 2016; Mert ve Şen, 2019). Bununla birlikte TBD'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır (Koçak, 2019).

İç kontrol odaklı bireylerin işte beceriklilik sergileme eğilimlerinin daha yüksek olacağı ayrıca iş becerikliliği düzeyleri yükseldikçe de işlerini daha fazla anlamlı bulabileceği öngörülmektedir (Seçkin, 2019).

TBD, duygu düzenlemeleri üzerinde etkili olmakta ve bu sayede güç izlenimi algısının artmasını sağlamaktadır (Korkmaz ve Yener, 2019).

TBD'nin alt boyutlarından olan kontrol odağı ve nevrotikliğin, “rekabetçi öz kritisizmin” ayrıca kontrol odağı, öz etkililik ve nevrotikliğin içselleştirilmiş öz kritisizmin anlamlı şekilde yordayıcısı olduğu söylenebilir (Özer E., 2019).

Düşük TBD'ye sahip bireyler, yüksek TBD'ye sahip bireylere oranla daha az kontrol yanılması sergilemektedir (Kisbu, 2006). Avukatların TBD'leri arttıkça yüzeysel rol davranışları azalmakta doğal rol davranışları artmaktadır (Basım, 2016).

Meslek lisesi öğrencilerinin öz düzenleme becerileri ile TBD arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. TBD'nin bir boyutu olan öz yeterlilik öz düzenleme ile yakından ilişkili olup, öz yeterliliğe sahip bireylerin öğrenme sürecinde kendilerine daha fazla güvendiği ve kendilerini daha fazla motive ettiği, düşük öz yeterliliğe sahip bireylerin ise daha az öz motivasyonu olduğu bunun sonucunda da amaçlarına ulaşmanın zor olduğu düşüncesine sahip olduğu bulunmuştur (Özer E., 2016).

İşe yeni başlayanların örgütte sosyalleşme taktikleri ve iş tatminleri incelendiğinde ise TBD'nin örgütsel sosyalleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu ve yüksek TBD'ne sahip işe yeni başlayanların TBD düşük olanlara göre daha fazla uyum sağladıkları söylenebilir (Song vd., 2015).

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİK

3.1. Önderlik

Evrensel bir olgu olan önderlik, insanın gelişimi ve hayatta kalması için ebeveynliğin önemi göz önünde bulundurulduğunda, avcı toplayıcılık dönemlerinden itibaren var olan en eski mesleklerden biri olarak değerlendirilmektedir. İnsanlık tarihi incelendiğinde mitler, efsaneler ve dini metinlerde sık sık farklı önder ve önderlik yaklaşımlarından söz edildiği görülmektedir. Günümüzden 5.000 yıl öncesinde yazılan Mısır hiyeroglifleri önder, önderlik ve takipçi sembollerinin tasvir edildiği en eski kaynaklar arasında yer almaktadır (Bass ve Bass, 2008).

Önderlik kavramının İngilizce karşılığı olan 'leadership' 1821 yılında, kökeni olan 'lead' kelimesi ise 13. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır (Online Etymology Dictionary, 2020). Nişanyan etimoloji sözlüğüne (2020) göre Türkçe olarak 'lider' kelimesinin kayıtlara geçmiş ilk kullanımı ise 1924 tarihli Mehmet Bahaettin Toven'e ait 'Yeni Türkçe Lügat' isimli eserindedir.

Bu çalışmada 'leader' ve 'leadership' kelimelerinin Türkçe karşılığı olarak, İngilizce'den adapte edildiği şekilde 'lider', 'liderlik' çevirilerinin yerine, bir şeyin esas tutulan yüzü, bir kimsenin ilerisi, yakın gelecek zaman ve önce olanı (TDK, 2020) ifade eden 'ön' kelimesinden türetilmiş 'önder' ve 'önderlik' çevirilerinin kullanılması tercih edilmiştir. Nişanyan etimoloji sözlüğüne (2020) göre önder kelimesinin ilk kullanımı ise 1934 yılıdır.

En genel ifadeyle önder, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi (Koçel, 2010) şeklinde tanımlanabilir. Bununla birlikte önder, "bilgisi, cesareti, karizmasıyla eş zamanlı karar alabilen, stratejileri ve güçlü grubu olan, değişim ve dönüşümü yapabilen ve bunu sürekli hale getiren, stratejik düşünme ortamı yaratabilen ve bu değerleri örgütsel düzeyde yaygınlaştıran, diğer taraftan güncel anlamda örgüt kültürü yaratabilen ve sürekliliğini sağlayabilen kişi" olarak daha detaylı bir şekilde de tanımlanabilir (Demirci, 1999).

Önderlik TDK'ya göre; “önder olma durumu, öndere yakışır davranış” olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle önderlik: Önder, izleyiciler ve diğer koşulların bir fonksiyonu olan karmaşık bir süreç olarak tarif edilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Neredeyse kavramı açıklamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı tanımı bulunması ve birden fazla disipline konu olan yapısı nedeniyle önderlik hakkında kavramsal ve ampirik bir sentez yapmak oldukça zordur (Stogdill, 1974). Bununla birlikte önderlik kavramının bu kadar yaygın ve ortak bir şekilde kullanımı, titiz analizler yapılması yerine, literatürün ‘iyi uygulama reçeteleri’ ve ‘ideal tip’ tanımlamaları ile doldurulmasına neden olmuştur (Millward, 2005).

Aamodt'a (2010) göre özellikle son yüzyılda önderlik konusunda pek çok teori geliştirilmiş olmakla birlikte deneysel çalışmalarla desteklenen bu teorilerin hiçbiri önderlik hakkında bütünü açıklama yeterliliğine sahip değildir. Söz konusu modern teorilerin genel olarak önderliğin bir yönünü uygulamalar ile destekleyerek açıklamaya çalıştığı görülmektedir.

Farklı önderlik yaklaşımları tarafından vurgulanan birçok boyutun olması ve bunların birbiri ile örtüşen anlamları önderlik konusundaki karışıklığı artırmaktadır. Bu noktada 1920'lerden günümüze geliştirilen önderlik yaklaşımlarını inceleyen Bass ve Bass (2008) yıllar itibariyle önderlik yaklaşımlarında öne çıkan boyutları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

3.1. Yıllar itibariyle önderlik yaklaşımında öne çıkan boyutlar

Dönem	Öne çıkan önderlik boyutları
1920	Önderlik tanımlarında önderin iradesi ön plandadır. Önderin iradesi ise yönetilenlerin itaat, saygı, sadakat ve iş birliğini teşvik etmektedir
1930	Önderlik, birçok kişinin önder tarafından belirli bir yöne hareket etmek üzere organize edildiği bir süreç olarak görülmektedir
1940	İkna etme ve iktidar, konum veya koşulların etkilerinin ötesine yönlendirme yeteneği olarak görülmektedir.
1950	Önderlerin grupların içinde yaptıkları ve grup üyelerinin önderlere verdiği yetki ile ilgilenilmektedir.
1960	Başkalarını ortak bir yöne götürmek faktörü etkilidir
1970	Önderin etkisi ihtiyari olarak görülmektedir ve bir üyeden diğerine değişiklik göstermektedir.
1980	Önderlik, başkalarını bir amaca yönelik eylemde bulunmaları için ilham vermek olarak düşünülmektedir.
1990	Önderlik anlayışında, ortak amaçları olan ve gerçek değişiklikler yapmayı amaçlayan önder ve takipçileri etkilidir.
2000	Örgütün eylemlerinden sorumlu olan ve hesap veren kişi olarak görülmektedir

(Kaynak: Bass & Bass, 2008)

Önderliği tanımlamanın güçlüklerinden biri önderlik sürecinin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte önderlik tanımlanırken temel alınacak yaklaşımların çokluğu da önderlik tanımlarının farklılaşmasını ve üzerinde mutabık kalınan bir tanımın yapılamamasını önemli şekilde etkilemektedir (Jex ve Britt, 2008). Bu noktada temel alınan yaklaşımlar açısından önderlik;

- Önder merkezli (önderin kişiliği, davranışları, sembol olması, anlam yaratması, düşünce önderliği yapması, amaçlanmış davranışları, ikna edici davranışları, yapı kuruculuğu, vb.) tanımlanabileceği gibi,
- Önderliğin etkileri (hedefe ulaşma aracı olması, etkileşim sürecinin kendisi olması vb.)
- Önder ve takipçileri arasındaki ilişkiler (süreç olması, güç ilişkileri, farklılaştırılmış roller, takipçiler tarafından önderliğin atfedilmesi, vb.) çerçevesinden de tanımlanabilir (Bass ve Bass, 2008).

Kimi yazarlara göre önderlik statüden çok bir faaliyete vurgu yapar, başka bir ifade ile önderlik etmek pazarlama, muhasebe, finans gibi bir şey yapmaktır. Yapılan iş ise bir insan grubunun ortak amaç ve vizyon doğrultusunda başarılı sonuçlar almasını sağlamaktır (Genç ve Halis, 2006).

Önderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Deitzer vd., 1979).

Tanım çeşitliliğiyle birlikte, önderlik üzerine yapılmış olan tanımların ortak özelliğinden yola çıkılarak bir sentez yapıldığında hepsinin ortak noktasının sosyal etkileşim olduğu görülmektedir. Önderlik ulaşılabilecek bir amaç, hedef ya da gerçekleştirilmesi gereken bir görevin yapılması için birden fazla kişiye ya da bir gruba gereksinim olduğunda gündeme gelecektir (Genç ve Halis, 2006). Bu kapsamda önderlik "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2000).

Bir süreç oluşu, diğerlerini etkilemeyi kapsamaması, grup bağlamında gerçekleşmesi ve hedeflere ulaşmayı içermesi olmak üzere dört ortak tema farklı önderlik tanımları

tarafından vurgulanmaktadır (Rothmann ve Cooper, 2008). Önderlik ilişki kurma süreci olarak değerlendirildiğinde;

- Önderin kişilik özellikleri
- Takipçilerin kişilik özellikleri, gereksinim ve davranışları
- Örgütsel amaç, yapı ve nitelik
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal çevre faktörlerinden etkilenmektedir (Genç ve Halis, 2006).

McFarland, Senn ve Childress'a göre (1993, aktaran Bass ve Bass, 2008) 21. yüzyıla en uygun altı liderlik teması aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Önderlik artık en üst düzey patronun özel alanı değildir.
2. Önderlik, diğerlerinin mükemmelleşmesine kolaylaştırıcılık eder.
3. Önderlik, yönetimle aynı şey değildir.
4. Önderliğin hassas, insancıl bir boyutu vardır.
5. Önderlerin çeşitli nitelikler, beceriler ve yetenekler uygulayarak bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gerekir.
6. Önderlik, değişimi öngörme, başlatma ve uygulama konusunda ustalıktır.

Örgütsel davranış, endüstri / örgüt psikolojisi, sosyal psikoloji ve yönetim gibi alanlarda üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olan önderlikle ilgili araştırma ve teorileştirme çalışmalarının uzun bir geçmişi olup, geliştirilen sonraki teoriler önceki teorilerin, modellerin unsurlarını kullanarak onları geliştirerek veya yeni tarzda kullanarak birbirinin üzerinde yükselir (Riggio, 2013). Günümüzde önderlik teorilerinin sınıflandırılmasına yönelik birbirinden farklı yaklaşımlar olmakla birlikte çok genel olarak önderlik teorileri:

- Özellik teorileri,
- Davranışsal teoriler,
- Durumsal teoriler
- Yeni önderlik yaklaşımları (Post modern teoriler) şeklinde sınıflandırılabilir (Rothmann ve Cooper, 2008; Yeşil, 2016).

3.2. Önderlik teorilerinin sınıflandırılması

Önderlik Teorileri			
Özellikler Teorisi (1940 öncesi)	Davranışsal Teoriler (1940–1960)	Durumsallık Teorileri (1960-1980)	Yeni Önderlik Yaklaşımları 1980 'den günümüze
Büyük Adam / Kadın Teorileri	Michigan Üniversitesi Önderlik Araştırması	Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli	Karizmatik Önderlik
	Ohio Devlet Üniversitesi Önderlik Modeli	Amaç Yol Teorisi	Otantik Önderlik
	Harvard Üniversitesi Araştırmaları	Vroom-Yetton Önderlik Modeli	Vizyoner Önderlik
	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	Önder Üye Etkileşim Modeli	Dönüştürücü Önderlik
	X ve Y Yaklaşımları	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	Etkileşimci Önderlik
	Yukl'un Önderlik Davranış Modelleri	Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	
	Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı		

(Kaynak: Rothmann ve Cooper, 2008; Riggio, 2013; Yeşil, 2016)

3.2. Etkileşimci Önderlik

James MacGregor Burns tarafından 1970'lerin sonlarında önderliğe ilişkin geliştirilen yeni paradigma geniş bir ilgi çekmiştir. Burns önderliği etkileşimci ve dönüştürücü önderlik olarak kavramlaştırmış ve bu iki yaklaşımın bir sürekliliğin zıt uçları olduğunu ifade etmiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Bass ise yaptığı tasniflemede etkileşimci önderlik ve dönüştürücü önderliğin birbirinden ayrı fakat birbirini dışlamayan süreçler olduğunu belirtir (Judge ve Piccolo, 2004). Buna göre her önder birini diğerinden az veya çok seviyelerde sergilese de etkileşimci ve dönüştürücü önderlik faktörlerini gösterir (Bass, 1999). Etkileşimci önderlik, kendi çıkarlarını karşılamak için önder ve izleyiciler arasındaki değişim ilişkisini ifade eden önderlik yaklaşımıdır (Bass, 1999). Etkileşimci önderlik, günlük rutin işlerin yapılması amacıyla önder ve izleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanan, sosyal mübadeleye

dayanan önderlik tarzıdır (Genç ve Halis, 2006). Etkileşimci önder ile izleyici arasındaki bu değiş-tokuş ya da işlem ilişkisi, örgütün mevcut düzenin sürekliliğini sağlar (Riggio, 2013).

Önder ve izleyicilerin arasında, izleyicilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için enerji ve zaman harcamaları karşılığında önder tarafından ödül ve iş güvencesi sağlanması konusunda gizli ya da açık bir mutabakat varmış gibi görülebilir (Riggio, 2013). Takipçileri ile ilişkisinin “değiş- tokuş” süreci olarak görülmesinin sonucu olarak bu tarz önderlik yaklaşımını benimseyen önder, kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışlar karşılığında ödül, kurallara itaatsizlik veya düşük performans gibi olumsuz davranışlar karşısında ceza verme eğilimi gösterir. Tepkisel nitelikteki bu önderlik temel olarak mevcut konu ve sorunlar üzerine odaklanır (Genç ve Halis, 2006). Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yönelimde, vizyon ve örgüt kültüründe değişiklik yapmaksızın devam ettiren ve örgütün eskiden beri olağan işleyişine dikkat eden etkileşimci önderlerin birincil güç kaynakları örgüt içindeki biçimsel otoriteleridir (Eren, 2010; Hellriegel ve Slocum, 2011). Belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelmiş biçimsel bir örgütte bu hedef ve amaçlara ulaşmak için bir araya gelen gruplarda, etkileşimci önder koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik olmak üzere dört farklı davranış sergileyebilir (Koçel, 2010).

3.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Yapıcı bir etkileşim olan koşullu ödüllendirme davranışında önder, takipçilerinin kendilerinden beklenenlerin gerçekleşmesi ve başarılı olmaları halinde ne tür ödüller alacakları konusunda bilgilendirir (Bass ve Bass, 2008). Bu doğrultuda önder, takipçilerini gözlemler, düzenli geri bildirim verir ve başarılarını ödüllendirir (Aamodt, 2010). Önder ve takipçileri arasındaki ilişkide pozitif pekiştirme vardır (Serinkan, 2003).

3.2.2. İstisnalarla Yönetim- Aktif

Önderin takipçilerin performansını sürekli olarak izlemesi ve gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunması ve geri bildirimde bulunmasını ifade eder (Aamodt, 2010). Bu süreçte önder takipçilerine negatif geri bildirim, cezalandırma ve disipline verme şeklinde davranışlar sergiler (Serinkan, 2003).

Etkileşimci bir önder, örgüt performansında istenilen standartlara ulaşabilmek için uzun dönemde zarar verici olabilecek ya da istenilen etkiye ulaşmayacak da olsa disipline yönelik tehditler kullanabilir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

3.2.3. İstisnalarla Yönetim- Pasif

Aktif olarak takipçilerini izlemeyen sadece işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih eden bu tip önderler, sürecin en başında standartları belirler ve problem oluşmadıkça müdahale etmezler (Aamodt, 2010). Bu yaklaşımda önder genelde hatalara odaklanıp yalnızca onları dile getirdiği için takipçilerinde stres yaratır (Genç ve Halis, 2006). Önder problemleri düzeltmek için müdahale etmez, gerekli kararları almakta zorlanır, genellikle alması gereken kararları erteler (Serinkan, 2003).

3.2.4. Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim

Önderlerin takipçilerini yönlendirme ve bilgilendirmediği bir önderlik tarzıdır. Bu önderler takipçilerini izlemez, geri bildirim vermez ve sonuçlar üzerinde durmazlarken, sorunlar ortaya çıktığında harekete geçme ve önlem alma eğilimi göstermez (Genç ve Halis, 2006).

3.3. Dönüştürücü Önderlik

Örgütlerin, mevcut statünün sürdürülmesi anlayışından 21. Yüzyılda hızla değişen dünyaya uyum sağlama zorunluluğuna doğru nasıl yönlendirileceğine yönelik tartışmalardan doğan ‘dönüştürücü önderlik’ kavramını 1973 yılındaki çalışması ile vurgulayan ilk araştırmacı Downton’dur (Elliott ve Asghar, 2014).

House (1977) tarafından hipotezlerle test edilebilir ‘karizmatik liderlik’ teorisinin sunulmasının ardından MacGregor Burns 1978 yılında Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi perspektifinden yazdığı Amerikan Başkanları Roosevelt ve Kennedy’nin biyografisini içeren ‘Önderlik’ isimli kitabında, etkileşimci ve dönüştürücü önderlik yaklaşımlarının birbirinin zıddı olarak belirtmiştir. Burns’ün çalışması dönüştürücü ve etkileşimci önderlik yaklaşımlarının kıyaslanmasına yönelik çalışmaları hızlandırmıştır. Bass tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin birbiri ile ilişkili iki boyut olduğunun gösterilmesinin ardından, dönüştürücülük, etkileşimci önderliğin etkilerine eklenmiştir (Bass ve Bass, 2008).

Rasyonel süreçleri vurgulayan “geleneksel” önderlik teorilerinin aksine, dönüştürücü önderlik yaklaşımı duyguları ve değerleri, sembolik davranışın önemini ve olayları takipçiler için anlamlı hale getirmede önderin rolünü vurgular. Bu yaklaşım, önderin takipçilerin kendilerini adamaları, zor hedeflere bağlanmaları ve beklenenden daha fazlasını başarmasını nasıl etkileyebileceğini anlamaya yardımcı olur (Yukl, 1999).

Dönüştürücü önderlik, günümüze değin önderlikle ilgili yapılan çalışmalar ile farklı boyutlar kazanmış, bütünleşik anlayışa dayanan bir kuramdır (Demirci, 1999). Burns’un çalışmalarıyla birlikte başlayan dönüştürücü önderliğin ortaya çıkmasında karizmatik ve etkileşimci önderlik yaklaşımlarının etkili olduğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2013). Daha önceki çalışmalarda önderliğin, insan odaklılığa karşı görev odaklılık yaklaşımlarından birini tercih etme eğilimi yerine, dönüştürücü önderlik yaklaşımında hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bir arada değerlendirilmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüştürücü önderler genellikle vizyoner, karizmatik ve ilham verici olarak tarif edilebilmektedir (Aamodt, 2010). Dönüştürücü önderlik, önderin izleyicilerin değer, inanç, tutumlarını değiştirdiği önderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Riggio, 2013). Dönüştürücü önderlerin, izleyicilerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaran, özgüvenlerini artıran ve böylece onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eden önderler oldukları söylenebilir (Eren, 2000).

Dönüştürücü önderlikte, izleyicilere yeni bir vizyon kazandırmak, yenilik ve gelişimin gerekliliği konusunda esin vermek, inanç aşılacak, cesaretlendirmek ve etik olmak dönüştürücü önderliği tanımlayan kelimelerdir (Hellriegel ve Slocum, 2011). Dönüştürücü önderlerin yaratıcı, mevcut statükoya meydan okuyan, insan odaklı, esnek, gelecek yönelimli, sorunları dikkatle analiz eden ve sezgilerine güvenen kişiler olduğu belirtilmektedir (Aamodt, 2010). Burns (1978) dönüştürücü önderin:

- Takipçilerin belirlenmiş sonuçların önemi ve değeriyle birlikte bunlara ulaşmanın yolları hakkındaki bilinç düzeyini yükselttiğini,
- Takipçilerin ekip, örgüt ya da daha büyük bir yönetim yapısı adına kendi çıkarlarını aşmalarını sağladığını,
- Takipçilerin Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre temel ihtiyaçlar düzeyindeki (güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarından) endişelerinden, daha

yüksek düzeydeki başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına taşıdığını ifade eder (Bass ve Bass, 2008).

Dönüştürücü önderler, iş birliği içinde oldukları ve takipçileriyle, basit değişim veya sözleşmeden daha fazla sonuca ulaşır (Bass ve Riggio, 2006). Bu yaklaşıma göre dönüştürücü önderlerin kendi çıkarları yerine izleyenlerini harekete geçirmeye öncelik verdiği vurgulanmaktadır (Kaya ve Onğun, 2015). Bu bağlamda dönüştürücü önderler diğer önderlerden farklı olarak geleceğin önderlerini geliştirirler ve bu dönüşüm sürecinde kendilerinden başlarlar (Erdoğan Morçin, 2015).

Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen yaklaşıma göre dönüştürücü önderlik boyutları karizma / idealleştirilmiş etki, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım şeklinde tanımlanmıştır.

3.3.1. Karizma / İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, ideolojiler, idealler ve hayattan büyük meseleler üzerindeki etkiyi kapsar (Bass, 1999). Dönüştürücü önderler, izleyenlerin kendileriyle anılmak istedikleri, kendilerine güven ve inanç duyulmalarını sağlayacak şekilde çevresinde büyük bir güç ve etki yaratır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Takipçiler önderleriyle özdeşleşir ve onları taklit etmek isterler.

Risk almaya istekli olup, keyfi değil tutarlı davranış sergileyen önderler, takipçileri tarafından, olağanüstü yeteneklere, sebata ve kararlılığa sahip olarak görülür. İdealleştirilmiş etkinin, önderin davranışları ve takipçiler / diğer ortaklar tarafından öndere atfedilen unsurlar olmak üzere iki boyutu vardır (Bass ve Riggio, 2006).

3.3.2. İlham Verme

Dönüştürücü önderler takipçilerinin çalışmalarına anlam katar, çalışmalarında meydan okuyarak, teşvik ederek, onlara ilham vererek takım ruhunu uyarır. Gelecek için arzulanan durumların, hedeflerin belirlenmesine takipçileri dahil eder ve böylece onların da karşılamak isteyecekleri net bir şekilde belirlenmiş hedef ve beklentiler yaratırlar. Bu sayede takipçiler hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterirler (Bass ve Riggio, 2006).

3.3.3. Bireyselleştirilmiş Etki

Önderin dikkatini izleyicilerine vermesi ve onların önemli olduğunu hissettirmesini ifade eder (Serinkan, 2003). Dönüştürücü önder her bir izleyicisinin büyümesi ve başarısı için ihtiyaç duyduğu konulara özel ilgi gösterir ve onlara bir koç, mentor gibi davranır. Bireyselleştirilmiş etki yeni öğrenme imkânlarının yaratıldığı bir destekleyici bir iklimin oluşturulması şeklinde deneyimlenir. Dönüştürücü önderler etkili bir şekilde dinler, takipçilerinin gelişimini sağlamak için işleri delege eder ve onları izler (Bass ve Riggio, 2006).

3.3.4. Entelektüel Uyarım

Varsayımlara meydan okuyan ve risk alan dönüştürücü önderin takipçilerini olağan ve sıradan olandan farklı bir şekilde yenilikçi ve yaratıcı olarak 'kutunun dışında düşünmeye' teşvik etme derecesi olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü önder, takipçilerini genel kabul gören varsayımları sorgulamaya, yeni fikir ve yöntemleri araştırmaya ve eski durumlara yeni bakış açılarıyla yaklaşmaya cesaretlendirir, sevk eder. Bu tarz bir önder kendi düşüncesinden farklı olan düşünceleri eleştirmez ayrıca aktif olarak takipçilerinin yeni düşünce ve çözüm üretmelerini ister (Hellriegel ve Slocum, 2011).

Dönüştürücü önderlik sürecinde önder, öncelikle izleyicilerin yaptıkları işlerin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılanmasını sağlar. Ardından izleyicilerin kendi çıkarları yerine örgüt ve grup menfaati için harcadığı çabayı artırmaya teşvik eder. Nihayet önderin izleyicilerin ihtiyaçlarının nitelik ve niceliğinin değişmesinde etkili olduğu kabul edilir. Bu süreç hem izleyicilerin hem de önderin dönüşümü ile sonuçlanır (Çetin vd., 2012).

Dönüştürücü önderler, kendileri geliştirse bile artık yararı olmayan uygulamaları terk etmeye eğilimlidir. Onlara göre hiçbir politika ya da uygulama değiştirilemeyecek ya da durdurulamayacak kadar iyi veya uygun değildir. Anı yaşama ve geçmişi takdir etme yeteneğine sahiptirler. Rakipler tarafından sorgulanmaktansa kendileri tarafından sorgulanmanın daha iyi olduğu görüşündedirler. Örgütün uzun süreli gelişim ve başarısı için risk almayı gerekli görür, yaratıcılığı, akılcılığı ve çoklu bakış açısı ile problem çözmeyi teşvik ederler (Hellriegel ve Slocum, 2011).

3.4. Dönüştürücü- Etkileşimci Önderlik Arasındaki Farklar

Genel olarak dönüştürücü önderin takipçilerinin kısa dönemli hedefleri aşmalarını ve içsel olarak daha yüksek ihtiyaçlara odaklanmalarını sağlarken, etkileşimci önderin uygun kaynak değişimine odaklandığı söylenebilir (Judge ve Piccolo, 2004).

Burns (1978) etkileşimci ve dönüştürücü önderliği aynı sürekliliğin zıt uçları olarak tasarlarken, Bass etkileşimci önderliğin tanımına koşullu ödüllendirme boyutunu da dâhil etmiş böylece etkileşimci önderliği dönüştürücü önderliğe yaklaştırmıştır. Böylece bu iki farklı önderlik yaklaşımının motivasyon ve performans üzerindeki etkileri açısından aradaki boşluğu kapatmıştır (Bass vd., 2003).

Genel olarak etkileşimci önderlerin kısa dönemli hedeflere dönüştürücü önderlerin ise uzun dönemli hedeflere odaklandığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte etkileşimci önder iletişim sürecini daha fazla hiyerarşik bir şekilde gerçekleştirirken dönüştürücü önderler çok yönlü iletişim kanallarını kullanmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Dönüştürücü önderler güçlerini takipçilerinden alırken, etkileşimci önderlerin güç kaynakları makamlarıdır. Etkileşimci önderler için çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmektedir. Dönüştürücü önderler tarafından çalışanlar geliştirilebilir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Gözükara, 2014).

Genel olarak dönüştürücü önderlerin bir misyon duygusu sağlamayı içeren aktif davranışlar sergilemesi, etkileşimci önderlerin ise mevcut yapının devamlılığını sağlamaya yönelik davranışlar sergilemesi nedeniyle, dönüştürücü önderlik daha etkin, etkileşimci önderler ise daha pasif olarak algılanma eğilimindedirler (Odumeru ve Ifeanyi, 2013).

Etkileşimci önderler geçmiş dönemlerde yaşanan sorunları iyileştirmeyi tercih ederken, olumlu olan ve yarar sağlayan gelenekleri geleceğe taşımayı hedefler. Buna karşın dönüştürücü önderlerin temel amacı yeniliklere, değişime ve gelişime yönelik çalışmalar yaparak örgütün sürekli dinamik olmasını sağlamaktır (Zengin, 2019). Liteartür incelendiğinde dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin birbiriyle kıyaslanmasına ilişkin farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Odumeru ve Ifeanyi (2013) tarafından belirtilen iki önderlik tarzına ilişkin farklılıklar Tablo 3.3'te yer almaktadır.

3.3. Dönüştürücü – etkileşimci önderlik kıyaslaması

Etkileşimci Önderlik	Dönüştürücü Önderlik
Tepkiseldir	Proaktifdir
Örgüt kültürü içinde hareket eder	Yeni fikirleri harekete geçirecek örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır
Çalışanları belirlenen ödül ve cezalar aracılığıyla hedeflere ulaştırmaya çalışır	Çalışanları daha yüksek idealler ve ahlaki değerler yoluyla hedeflere ulaştırmaya çalışır
Çalışanların kendi çıkarlarına hitap ederek takipçilerini motive eder	Takipçilerini grup çıkarlarını ilk sıraya koymaya teşvik ederek motive eder
Statükoyu korumak, performansı artırmak için doğru eylemleri vurgular	Sorunları çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik eder
	Davranışlarını bireylerin kendisini ifade etmesi ve desteklenmesi için yönlendirir

(Kaynak: Odumeri ve Ifeanyi, 2013)

3.5. Dönüştürücü- Etkileşimci Önderliğin Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Örgüt performansı ve örgütün hayatta kalması için önderliğin büyük bir öneminin olduğu evrensel bir gerçektir (Aycan vd., 2016). 1970'lerden bugüne değin, farklı önderlik anlayışlarındaki önderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar giderek artmaktadır (Lan vd., 2019). Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere önderlerin izlemiş oldukları politika ve göstermiş oldukları önderlik davranışları, çalışanların iş performansı, örgütsel bağlılık, aidiyet, tatmin, sinizm, tükenmişlik, kimlik kazanma, yenilikçilik gibi pek çok örgütsel davranış ve çıktıya etki etmektedir (Zengin, 2019).

3.5.1. Önderlik- İş Tatmini

Önderlerin takipçilerine yönelik davranışları ve önderlik stilleri çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Önder ile çalışanların uyumluluğu iş tatminini belirleyen ana unsurlardan biridir. Dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sonuçlarında farklılıklar olmakla birlikte genel olarak dönüştürücü önderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif, etkileşimci önderliğin ise negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisinin yanında, literatürde önderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık etkisi olan değişkenlerin de oldukça yoğun bir şekilde incelendiği görülmektedir. Örneğin Erdoğan Morçin (2015) araştırmasında dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğunu ifade etmektedir.

Bununla birlikte Tayvan’da yapılan araştırmada ise dönüştürücü nderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, etkileşimci önderlik ile dışa yönelik iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Lan vd., 2019). Benzer şekilde Türkiye’de sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarıyla önderlik tarzları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarında Akyurt ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada da dönüştürücü nderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak etkileşimci nderliğin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu bulunmuştur. Baltacı ve diğerleri (2014) iş tatminini en fazla etkileyen önderlik yaklaşımının etkileşimci önderlik olduğunu, onu vizyoner ve dönüştürücü önderlik yaklaşımlarının izlediğini ifade etmektedir.

Yukarıda ifade edilen araştırma bulgularının aksine dönüştürücü önderin takipçilerinin, dönüştürücü olmayan nder takipçilerin göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu daha güçlü ve tutarlı bulgulardan biridir. Dönüştürücü nderler takipçilerinin, güven, zgven ve öz yeterliliklerini arttırarak daha fazla tatmin olmuş takipçi yaratırlar (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüştürücü önderlerin takipçilerinin tatmin düzeyi, dnştrclk sergilemeyen önderlerin takipçilerinden daha yüksek düzeydedir. Takipçilerin dönüştürücü önderlik algıları arttıka iş tatminleri de artmaktadır (Tanrıverdi ve Pasaoğlu, 2014). Bozalp nal (2017) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında dönüştürücü nderliğin iş tatminini orta düzeyde etkilediği ancak etkileşimci nderliğin iş tatminini doğrudan etkilemediği bulunmuştur.

Pandemi süreci gibi dönemlerde de faaliyetlerine devam niversite ğretim üyelerinin iş tatminin geliştirilmesinde etkileşimci nderliğin anlamlı bir etkisi olmadığı buna karşın dönüştürücü nderliğin söz konusu durumlarda da çalışanların iş tatmininin geliştirilmesini olumlu olarak etkilediği ifade edilmektedir (Azizah vd., 2020).

3.5.2. Önderlik- Performans

Literatürde dönüştürücü önderlik ve pozitif performans arasında ilişkinin incelendiği çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bass ve diğerleri (2003) tarafından gerçekleştirilen dönüştürücü ve etkileşimci nderliğin birim performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada dönüştürücü önderlik ve etkileşimci nderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun birim potansiyeli, bağlılık ve birim performansı ile pozitif

ilişkili olduğu, pasif-kaçınmacı önderliğin ise söz konusu değişkenlerle negatif ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Yazarlar söz konusu çalışmada her bir önderlik yaklaşımının performans üzerinde doğrudan etkili olduğu gibi bağlılık ve potansiyelin değişkenler aracılığıyla indirekt şekilde performansı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Dönüştürücü önderliğin takım performansı üzerindeki etkisinde doğrudan bağlantı kuran çalışmalarla birlikte, dönüştürücü önderliğin takım performansını etkileme sürecine ilişkin olarak, takım performansını ve işleyişini iyileştiren süreçlerin de etkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Dionne ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü önderlik boyutlarının doğrudan takım performansını etkilemesinin yanında, idealleştirilmiş etki boyutunun paylaşılan vizyon oluşturma ve uyum süreçleri aracılığıyla, ilham verme boyutunun, takım adanması ve uyum süreçleri aracılığıyla, bireysel ilgi boyutunun, güçlendirilmiş takım çevresi ve iletişim süreçleri aracılığıyla, entelektüel uyarım boyutunun, fonksiyonel takım çatışmaları ve çatışma yönetimi süreçleri aracılığıyla etkilediği ifade edilmiştir.

Performansın öznel olarak veya daha nesnel yollarla ölçülmesine bakılmaksızın, dönüştürücü önderlik grup performansını etkilemekte ve etkileşimci önderlikle ilgili beklentilerin üzerinde performansa yol açmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüştürücü önderliğin takipçilerin bireysel iş, yenilikçilik performanslarıyla birlikte takım ve örgüt performansı ile de pozitif ilişkili olduğu, dönüştürücü önderliğin takım performansı ile ilişkisinin bireysel ve örgütsel performans ile olan ilişki düzeyinden daha yüksek olduğu Wang ve diğerleri (2011) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında ifade edilmiştir.

Dönüştürücü önderler, olumlu duyguları ve karşılıklı güveni karakterize eden bir örgüt kültürünün oluşturulması, norm ve değerlerin dönüşmesini sağladıkları için takipçilerinin performansını önemli bir şekilde etkiler (Li vd., 2019).

3.5.3. Önderlik- Bağlılık

Örgüte bağlılık, grup ya da takıma bağlılık, öndere bağlılık, işe bağlılık ya da kişisel kariyere bağlılık gibi pek çok yönü olan bağlılıkların kurulmasında örgüt içindeki önderlerin önemli rolleri vardır. Takipçilerin bağlılığının kurulmasını dönüştürücü önderliğin her bileşeni farklı mekanizmalarla desteklemektedir (Bass ve Riggio, 2006). Örneğin örgütsel bağlılık ile dönüştürücü ve etkileşimci önderlik özellikleri

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında Gökkaya (2005) dönüştürücü önderlik özelliklerinden ‘entelektüel uyarım’ ve ‘bireysel ilgi’nin, etkileşimci önderlik özelliklerinden ise sadece ‘ödüle bağlı teşviğin’ örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedir.

Dönüştürücü önderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, dönüştürücü önderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir (Babahanoğlu, 2016). Geyik tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada, genel olarak dönüştürücü önderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuş, dönüştürücü önderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarımın, normatif ve devam bağlılığı üzerinde; bireysel ilginin devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu ifade edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin etkileri incelendiğinde ise Akyurt ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada duygusal, normatif ve devam bağlılıklarında etkileşimci önderliğin dönüştürücü önderlikten daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık üzerinde dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin etkileri incelendiğinde, pek çok çalışmada dönüştürücü önderliğin pozitif etkisinin olduğu tespit edildiği, etkileşimci önderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak sektörel bazda eğitim, üretim, finans ve sağlık sektöründe çok düşük etkiye sahipken, turizm ve askeriye / emniyet sektörlerinde örgütsel bağlılık üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Bozalp Ünal, 2017).

3.5.4. Önderlik- Diğer Örgütsel Davranışlar

Dönüştürücü önderler, çalışanları sınırların ötesinde düşünmeyi sağlayacak entelektüel düşünmeyi teşvik eder ve bu sayede onların örgüt vizyonunu etkin bir şekilde gerçekleştirmeye daha fazla adanmasını sağlar (Li vd., 2019). Dönüştürücü önderler, çalışanların içsel motivasyonları ve proaktif davranışlarını etkileyerek yaratıcı süreçlerini ve sürdürülebilir yenilikçi iş çıktılarını etkiler (Yi vd., 2019). Aynı zamanda dönüştürücü önderlerin çalışanların değişim süreçlerine dahil edilmesi, fikirlerinin alınması ve onlara değer verilmesini sağlayarak örgütsel değişim süreçlerinin başarısında önemli etkileri vardır (Karanfil ve Tüzüner, 2019).

Çetin ve diğeri tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada, okul müdürlerinin dönüştürücü önderliklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu şekilde etkilediği, etkileşimci önderliğin ise müdür-öğretmen arasındaki karşılıklı sevgi, bağlılık ve profesyonel saygı ilişkisini ve bu nedenle gerektiğinde fazla çaba gösterme eğilimini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Benzer şekilde Korkmaz (2005) tarafından eğitim kurumlarında yapılan çalışmada, yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü önderlik uygulamalarının hem örgüt hem de çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara neden olduğu, çalışanların iyimserlik duygularını ortaya çıkardığı, yaşanan iyimserlik duygusunun öğretmenlerin performansının artmasında olumlu bir rol oynadığı belirtilmiştir. Oğuz (2011) tarafından yapılan ilköğretim öğretmenlerini kapsayan araştırmanın sonuçlarında, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının %15'ini dönüştürücü önderlik tek başına açıklarken etkileşimci önderliğin ise %10'unu açıkladığı belirtilmiştir.

Dönüştürücü önderlik yaklaşımında özellikle ilham verme ve bireysel ilginin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu şekilde etkili olduğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiği görülmüştür (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Örgütsel adalet algısı da dönüştürücü önderliğin etkilediği örgütsel davranışlar arasında yer almaktadır. Dönüştürücü önderliğin ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Dönüştürücü önderlik uygulamaları çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarını pozitif yönlü olarak etkilemektedir (Yıldırım, 2013). Dönüştürücü önderler tarafından uygulanan güç kullanımı ile örgütsel politikalara yönelik izleyicilerin olumsuz algısı, tükenmişliği dolaylı olarak pozitif yönlü etkilemektedir (Kaya ve Onğun, 2015).

Önderliğin takipçilerinin tatmini ve bağlılıkları üzerindeki etkisinin, dönüştürücü önderlerin takipçilerini güçlendirmesinin bir sonucu olabileceği ifade edilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların daha fazla otonomi ve yaratıcılık sergilemesi nedeniyle kendilerini daha etkili hissetmeleri mümkündür. Bu da takipçilerin daha yüksek bağlılık ve daha iyi grup performansı göstermelerine yol açabilir niteliktedir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüştürücü önderler, yenilikçi kültürü destekler ve bu sayede de örgütsel yaratıcılığı pozitif şekilde etkiler (Aykanat ve Çalışkan, 2019). Pazar ve teknolojik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda dönüştürücü önderliğin etkili önderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir (Gözükara, 2014). Yüksek düzeyde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisi altında dönüştürücü önderlik pozitif olarak, etkileşimci önderlik ise negatif olarak takipçilerin yenilikçi davranışını etkilemektedir (Pieterse vd., 2010).

Önderliğin tükenmişlik üzerine etkileri incelendiğinde ise dönüştürücü önderliğin tükenmişliği negatif olarak orta düzeyde etkilediği Bozalp Ünal (2017) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında ifade edilmiştir.

Takipçilerin işten ayrılma niyeti ile önderlik stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde, etkileşimci önderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, dönüştürücü önderlik ile negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür (Cinnioğlu, 2018). Küçük grup ve ekiplerin yanı sıra büyük örgütlerde etkileşimci önderlik, özellikle istisnalarla yönetim yaklaşımları çatışma, tükenmişlik ve stres kaynağı olabilirken, dönüştürücü önderliğin çatışma, tükenmişlik ve stresi çözme ve azaltmaya yardımcı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Bass ve Riggio, 2006).

4. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ- ETKİLEŞİMCİ ÖNDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak potansiyelini kendi görevlerinde ve örgütün çıktılarında daha başarılı sonuçlar almak için kullanmaya yönelik işe tutkunluk eğilimlerinde, TBD'nin ve algıladıkları önderlik yaklaşımlarının rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada öncelikle TBD ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide algılanan dönüştürücü ve etkileşimci önderlik yaklaşımlarının aracılık rolü incelenecektir. Bununla birlikte TBD, işe tutkunluk ve algılanan önderlik yaklaşımının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu araştırılacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Modern örgütlerin rakiplerine göre daha yaratıcı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretim yapma eğilimleri çalışanlarının sadece fiziki güçlerine değil, bilgi deneyim ve yaratıcılıklarına ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte günümüzün çalışanları ise bilgi, beceri ve deneyimlerini etkin bir şekilde kullanmak isterken örgütlere bağlılıkları giderek azalmaktadır. Bağımsız çalışma ya da en azından daha özgür çalışma eğilimleri giderek artmaktadır. Bu nedenle çalışanların işleri ile psikolojik olarak bağlantı kurması 21. yüzyılın hizmet ve bilgi ekonomisinde kritik öneme sahip olduğu için modern örgütler, çalışanlarının kendi mesleki gelişimlerinde proaktif olmasını, inisiyatif kullanmasını, sorumluluk almasını ve yüksek performans standartlarına bağlı olmasını beklemektedir (Leiter ve Bakker, 2010).

Örgütlerde en yetenekli bireyler istihdam edilmiş olsa bile onların tüm kapasitelerinin işe yönlendirilmesi sağlanamazsa etkili bir şekilde rekabet avantajının sağlanması mümkün olmayacağı gibi nadir bulunan, pahalı bir kaynağın önemli bir kısmı da kullanılamaz durumda kalacaktır.

Bu kapsamda örgütlerdeki hangi çalışma koşullarının çalışanların daha verimli, daha iyi, mutlu, özverili ve yüksek performansla çalışarak hedeflere ulaşma konusunda daha fazla katkı sunmalarını sağladığını tespit etmek ve bunları doğru şekilde uygulayabilmek, çalışanların işe tutkunluklarını tesis etmek günümüzde örgüt başarısı için oldukça kritik bir öneme sahiptir.

İşe tutkunluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramların da dâhil olduğu daha kapsayıcı bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların işe tutkunluğunun sağlanması ise dünyanın farklı bölgelerindeki 600'den fazla CEO'nun katılımıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre günümüzde yönetimin karşı karşıya kaldığı en önemli 5 sorun arasında yer almaktadır (Sarkisian vd., 2011).

Gallup tarafından 2017 yılında yapılan araştırma sonucuna göre dünya genelinde çalışanların %15'i işlerine tutkundur. Türkiye'de ise bu oran %17 düzeyindedir. Söz konusu araştırmada Türkiye'de çalışanların, %64'ünün işlerine tutkun olmamakla birlikte çalışmalarını devam ettirdiği, %18'inin ise aktif olarak işten kopuk olduğu bulunmuştur (Gallup, 2017).

Son yıllarda işe tutkunluk üzerinde yapılan çalışmaların artmasına rağmen, çalışanların tutkunluklarının daha azaldığı ve çalışan – örgüt ilişkilerinin daha zayıfladığı görülmektedir (Imperatori, 2017).

Örgütler tarafından çalışanların işe tutkunluklarının artırılması hedeflenirken, çalışanların beklentileri incelendiğinde ise gelecek odağı ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine etkili bir şekilde önderlik yapmalarını beklemekte ve net stratejilere ihtiyaç duymaktadır.

Örgüte yön veren, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişilerin hem yöneticilik hem de önderlik becerileri bakımından incelendiği ve “önderlik” kavramının örgütsel etkinlik ve başarıda rol oynadığı yapılan birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Önderlerin en iyi çalışma ortamı yaratma görevleri vardır.

Teorik ve uygulamaya yönelik kanıtlar incelendiğinde çalışanların nasıl ve neden işe tutkun hale geldiklerine yönelik farklı açıklamaların olduğu görülmektedir (Soane, 2014). Bu çalışmada bireylerin işe tutkunluklarını etkileyen faktörlerden, bireylerin TBD'si ile yöneticileri tarafından sergilenen önderlik davranışlarına ilişkin algılarının işe tutkunlukları üzerindeki etkisi incelenecektir.

Yapılan literatür taramasında bu çalışmanın konusu olan dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin pek çok çalışmada farklı işletme ve yönetim bilimi kavramlarıyla birlikte işe tutkunluk ile ilişkisinin de incelendiği görülmüştür. Benzer şekilde işe tutkunluğun, TBD, örgüt bağlılığı, iş performansı gibi pek çok örgütsel davranışla ilişkisini inceleyen çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Ancak dönüştürücü ve etkileşimci önderlik, TBD ve işe tutkunluk kavramları arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen çalışmaların yapıldığına dair herhangi bir veriye ulaşılamamıştır.

İşletme alanında her biri çalışmaya değer önemli kavramlar olan işe tutkunluk, TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik pozitif örgüt psikolojisi kapsamında 1904'den günümüze kadar en çok araştırılan konular arasında yer almaktadır (Martin-del-Rio vd., 2021). Bu çalışmayla dönüştürücü ve etkileşimci önderlik, TBD ve işe tutkunluk kavramları ve alt faktörlerinin arasındaki ilişkilerin incelenmesi daha önce üzerinde çalışılmamış bir konu olması nedeniyle literatüre katkı sunulması amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımları

Verilerin anket aracılığıyla toplandığı görgül nitelikteki bu araştırmanın ilk üç bölümü araştırmanın değişkenleri olan, İşe Tutkunluk, TBD, Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik kavramlarının incelenmesini içermektedir. Birinci bölümünde, işe tutkunluk kavramının gelişimi, bileşenleri, öncülleri, etkileri ve diğer örgütsel davranışlarla arasındaki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise benlik kavramının açıklanmasının ardından TBD'nin tanımı, bileşenleri, örgütsel davranışlara olan etkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise öncelikle önderlik kavramı, önderlik kavramlarına bakışın tarihsel değişimi, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik yaklaşımları, bileşenleri ve diğer örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümü olan bu bölümde ise araştırmanın amacı, önemi literatürdeki

bulgulardan hareketle araştırma hipotezleri açıklanmış, hipotezler istatistiki olarak sınanarak bulgulara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıklarından bahsetmek mümkündür. Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıklarından ilki, işe tutkunluğu TBD ve önderlik dışında etkileyen faktörlerin olduğu bilindiği halde, araştırmanın yöntemi, zaman, ölçme maliyeti gibi etmenlerle, sadece söz konusu üç değişkenin ölçülmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi ile sınırlı kalmış olunmasıdır.

Araştırma döneminde küresel düzeyde yaşanan pandemi nedeniyle veriler elektronik ortamda oluşturulan anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerdeki ifadeler ve katılımcı görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın temel varsayımı, katılımcıların ankette yer alan ifadeleri doğru şekilde anlayarak objektif ve samimi cevaplar vermiş olmalarıdır. Örneklemin 0,05 hata payıyla ana kütleyi temsil ettiği ve ölçme araçlarından elde edilen verilerin gerçeği yansıttığı diğer önemli varsayımlar arasında yer almaktadır.

4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma modeli, çalışanların TBD ve algıladıkları dönüştürücü – etkileşimci önderlik yaklaşımının işe tutkunlukları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın evrenini, Türkiye’de ücret karşılığı kamu ve özel sektörde çalışan bireyler oluşturmaktadır. TÜİK (2021) tarafından Eylül 2020 iş gücü istatistiklerinde ücretli ya da yevmiyeli çalışan kişi sayısının 19.209.000 olduğu belirtilmiştir.

Araştırma örneklem sayısı belirlenirken %95 güvenilirlik seviyesi ve evrenin homojen olmadığı kabulü ile gerekli olan örneklem sayısı 384 olarak hesaplanmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2016). Buna göre araştırmaya dâhil olan 638 katılımcı ile gerekli örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Araştırmada mümkün olduğunca yüksek veri sayısına ulaşabilmek için kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda internet aracılığıyla anket oluşturulmuş ve katılımcıların elektronik ortamda söz konusu anketi doldurması istenmiştir.

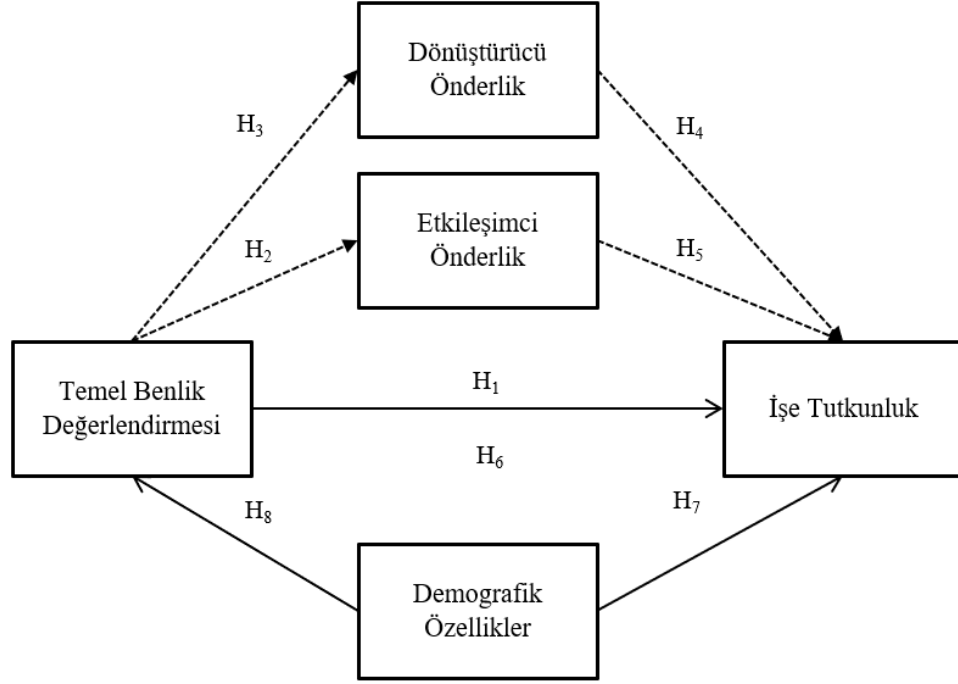
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda gönülden istekli olması, yetenek ve becerilerini kullanarak bu doğrultuda destek olmaları beklenir. Önderlerin günümüzdeki öncelikli gündemlerinden biri iş çevresinin bir parçası olmaya istekli, inisiyatif almaya hazır, proaktif, güncel gelişmelere dair çözüm bulabilen işe tutkun çalışanlara sahip olmaktır. Bu kapsamda etkileşimci önderlik yaklaşımı, önderlerin örgütlerdeki faaliyetlerin daha etkili ve verimli yapılabilmesi, dönüştürücü önderlik ise çalışanlara daha yüksek amaçlar edinmesi için motivasyon sağlaması, yol göstermesi, teşvik etmesi, açık iletişim kurması ve güven sağlaması ile ilgilenir (Batista-Taran vd., 2009).

Etkileşimci ve dönüştürücü önderlik üzerine yapılan araştırmalarda, bu önderlik modellerinin çalışanların memnuniyet ve performansları gibi pek çok örgütsel davranış üzerinde olumlu yönde önemli etkisi olduğu bulunmuştur (Bass vd., 2003). Önderler uzun dönemli ve anlamlı amaçlar belirlemek, destekleyici olmak, idealler oluşturmak gibi tutkunluğu oluşturacak araçlar kullanarak çalışanların işe tutkunluklarında önemli rol oynarlar (Batista-Taran vd., 2009). Etkileşimci ve dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğuna (Tuna, 2009; Gözükara ve Şimşek, 2015; Omar, 2018) yönelik bulguları içeren çalışmalar mevcuttur.

Aralarındaki korelasyonel ilişki nedeniyle iş performansı, iş tatmini gibi önemli örgütsel çıktılarını öngörülmesinde kullanılabilecek bir kavram olarak tanımlanan TBD, öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, nevroitiklik (duygusal denge) ve kontrol odağı olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Judge ve Bono, 2001). TBD ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar incelendiğinde, TBD ile işe tutkunluk arasında doğrudan ve aracı değişkenler yoluyla pozitif ve anlamlı ilişkinin (Hentrich vd., 2016; Tims ve Akkermans, 2017) olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada araştırmaya katılanların TBD'si ve algıladıkları önderlik tarzları bir arada işe tutkunluklarını nasıl etkiliyor sorusuna yanıt aranacaktır. Bu kapsamda araştırmanın problemi; "TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü ve etkileşimci önderlik tarzlarının aracılık etkisi var mıdır?" şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmada incelenecek temel model Şekil 4.1'de görülmektedir.



4.1. Araştırma modeli

4.5.1. TBD – İşe Tutkunluk

Hayat problemleri isimli makalesinde Adler (2002), hayatın bütün sorunlarının sosyal hayat, çalışma ve aşka bağlanabileceğini, bunların sürekli karşılaşılan ve hayatın bütün sorunlarına kaynaklık eden problemler olduğunu ve kendi aralarında sıkı sıkıya birbirlerine bağlı bu problemlere karşı tavrın, hayat stiline göre belirlendiğini ifade etmektedir. Adler'in görüşü doğrultusunda bireyin işine yönelik tutumunun ve işine yönelik değerlendirmelerinin yaşamının diğer alanlarını da etkilemesi beklenmektedir.

Çalışanların işleri ile ilgili tutumlarını etkileyen bireysel faktörleri belirlemek amacıyla psikoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerdeki yaklaşımlardan istifade edilerek geliştirilen TBD kavramı, bireylerin kendisi ve dünya hakkındaki ilksel değerlendirmesi olup bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Gürbüz vd., 2010). Bireylerin TBD'si sahip oldukları kişisel kaynaklarına yönelik algı ve inançlarının temel göstergeleri arasındadır. Bireylerin kendilerine ilişkin bu değerlendirmeleri ve kişilik özelliklerini iş yaşamları, iş performansları, tatminleri ve işe tutkunlukları üzerinde de etkilidir (Gürbüz vd., 2010; Eroğlu ve Kahraman, 2019).

Bireylerin başa çıkma süreçlerindeki farklılıkları anlamaya yardımcı olan kullanışlı bir organizasyon çerçevesi sunan TBD iş tatmini ve iş performansının yordayıcısı olduğu gibi işe tutkunluk üzerinde de önemli etkiye sahiptir (Yoo ve Lee, 2019). Güler (2019) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin olumlu TBD'lerinin işe tutkunluklarını olumlu yönde, olumsuz değerlendirmelerinin ise negatif olarak anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

TBD, iş tatmini ve iş performansı gibi önemli iş çıktıları üzerinde öngörücü değere sahiptir. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki ilişkinin mekanizması hakkında bilinenler çok fazla değildir. TBD, öz yeterlilik, öz saygı, duygusal denge ve kontrol odağı olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Bireylerin bu bileşenlerde ve dolayısıyla genel olarak TBD düzeyinde kendilerine ilişkin pozitif algılarının olumlu sonuçlara yönelik bir yaklaşımla motivasyonlarını tetiklediği ve olumsuz sonuçlardan kaçınma motivasyonunu en aza indirdiği göz önüne alındığında yüksek TBD'li bireylerin olumlu sonuçlara ulaşmaya çalışmaları beklenilmektedir. İşle ilgili olumlu bir durum olarak ifade edilen işe tutkunluğun da bu olumlu motivasyondan etkilendiği söylenebilir (Tims ve Akkermans, 2017).

Bireylerin farklı kişilik teorileri çerçevesinde kişilikleri ile örgütsel davranışlar arasında ilişkileri inceleyen pek çok çalışma mevcuttur (Judge vd., 2000; Barrick vd., 2001; Kışlalı, 2010; Çetin 2015; Doğan vd., 2019). Benzer şekilde TBD'nin işe tutkunluk üzerinde pozitif etkisini ve iş kaynakları ve talepleri gibi farklı değişkenlerin kısmi aracılık rolünün tespit edildiği çalışmaların olduğu görülmektedir (Karatepe ve Demir, 2014; Lee ve Ok, 2015; Tims ve Akkermans, 2017; Acaray, 2019; Monica, 2019; Yoo ve Lee, 2019). TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalar olmakla birlikte iki değişken arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesi amacıyla her iki kavramın alt boyutları arasındaki ilişkinin de incelenmesi bu araştırmanın konuları arasında yer almaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki ilk hipotez ve alt hipotezleri aşağıda ifade edildiği şekilde oluşturulmuştur.

H₁: TBD, işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.

- H_{1a}: TBD, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1b}: TBD, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.

- H_{1c}: TBD, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1d}: Öz yeterlilik, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1e}: Öz yeterlilik, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1f}: Öz yeterlilik, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1g}: Duygusal denge, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1h}: Duygusal denge, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1i}: Duygusal denge, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.

4.5.2. TBD – Önderlik

Önder davranışlarının çalışanın tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Benzer şekilde çalışanların kişilik özellikleri örgütsel kimliklenmesine de etki etmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinin önderlik davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır. Mamatoğlu (2010) tarafından da ifade edildiği üzere hem önder davranışları hem de çalışanların kişilik özelliklerinin etkisinin bir arada ele alınması, çalışanın iş tatmini, performansı, işe tutkunluğu gibi örgütsel davranış konularına yeni açılımlar sağlayabilecektir.

Bireylerin TBD'sinin yüksek olması öndere güç yönüyle motivasyon sağlamaktadır. Bu durumda içsel bir kontrol düşüncesiyle önder astlarını etkilemek için kendi önemini zorla fark ettirme taktiğini kullanmaya eğilimli olmaktadır (Oğuzhan, 2015). Düşük TBD'ne sahip olan bireylerin yüksek psikolojik güçlendirme ve yüksek paternist önderlik algısına sahip olduğu, buna göre yüksek TBD'ye sahip bireylerin paternist önderlik uygulamalarına olumsuz yaklaştığı söylenebilir (Yaldız, 2017).

Dönüştürücü önderlik, öz yeterlilik, öz saygı, kontrol odağı gibi TBD'nin boyutlarını etkiler, ancak bu ilişkinin öncülleri, moderatör ve aracı değişkenlerinin incelendiği çalışmalara ihtiyaç vardır (Ding vd., 2020). TBD'nin farklı örgütsel davranışları etkilediğini gösteren pek çok araştırma mevcut olmakla birlikte örgüt içindeki mevcut önderlik gibi durumsal faktörlerin de örgütsel davranışı etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda söz konusu değişkenleri birlikte incelemek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Mısırdalı, 2018).

TBD'nin algılanan önderlik tarzını etkileyeceği öngörüldüğünden araştırmadaki ikinci ve üçüncü hipotezler ve bu hipotezlerin alt hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₂: TBD algılanan dönüştürücü önderlik tarzını pozitif yönlü etkilemektedir.

- H_{2a}: TBD algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2b}: TBD algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir
- H_{2c}: TBD algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2d}: Öz yeterlilik algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2e}: Öz yeterlilik algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2f}: Öz yeterlilik algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2g}: Duygusal denge algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2h}: Duygusal denge algılanan bireysel ilgi yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.
- H_{2i}: Duygusal denge algılanan gelişimi teşvik yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.

H₃: TBD algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.

- H_{3a}: Öz yeterlilik, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.
- H_{3b}: Duygusal denge, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.

4.5.3. Önderlik - İşe Tutkunluk

Önderlik iş çevresini ve çalışanların işlerine yönelik algısını etkileyen önemli bir bileşendir (Amor vd., 2020). Önderler, çalışanların performans ve başarısını ön plana çıkarmalı bunun için de onların yeterlilik, yenilikçilik ve adanmışlığının

geliştirilmesine yardımcı olacak, örgütün başarısıyla gururlanacağı, çalışma arkadaşlarına destek olabileceği ve işinden heyecan duyacağı ortamlar oluşturmalıdır (Genç ve Halis, 2006).

Dönüştürücü önderlerin, olumlu duygular gerektiren işlere uygun olmayan yüksek düzeyde olumsuz etkililik özelliklerine sahip bireylerin işlerini daha iyi başarmalarına yardımcı olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile dönüştürücü önderlerin olumsuz duygulanıma sahip bireylerin duygu düzenlemelerini yapmalarını sağlayarak etkili müşteri hizmetleri sonuçlarına ulaşılması konusunda önemli etkileri vardır (Chuang vd., 2012).

Dönüştürücü önderlik, öndere olan güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, bunun bir sonucu olarak dönüştürücü önderlik bireylerin işe tutkunluklarını olumlu bir şekilde etkiler. Dönüştürücü önderlik ile yaratıcı iş tutumları arasındaki ilişkide öndere güven ve işe tutkunluğun seri aracılık etkisi vardır (Li vd., 2019).

Dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda, dönüştürücü önderliğin doğrudan işe tutkunluk üzerinde etkisi olduğu gibi, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş talepleri ve kaynakları, psikolojik ihtiyaç tatmini gibi değişkenlerin aracılık rolü olduğu bulunmuştur (Gözükara ve Şimşek, 2015; Dutu ve Butucescu, 2019; Amor vd., 2020; Ancarani vd., 2020; Decuypere ve Schaufeli, 2020).

Önderliğin iş performansı, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, yenilikçi iş davranışları gibi pek çok örgütsel davranış üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda işe tutkunluğun aracı değişken rolü de incelenmiş ve teyit edilmiştir (Buil vd., 2019; Meng ve Berger, 2019; Gameda ve Lee, 2020; Lai vd., 2020; Safrizal vd., 2020). Buna göre araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri alt hipotezleriyle birlikte aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

H4: Algılanan dönüştürücü önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

- H_{4a}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

- H_{4b}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4c}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4d}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4e}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4f}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4h}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4i}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4j}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4k}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4l}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_{4m}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₅: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

- H_{5a}: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının adanma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

- H_{5b}: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının yoğunlaşma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.
- H_{5c}: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının dinçlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

4.5.4. TBD- Önderlik- İşe Tutkunluk

Çalışmada yer alan TDB, işe tutkunluk ve önderlik değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkilerine yönelik açıklamalar değerlendirildiğinde yüksek TBD'li bireylerdeki mevcut potansiyelin açığa çıkarılmasında önderliğin etkili olduğu gerek önderlik gerekse TBD'nin işe tutkunluk üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bireylerin TBD'leri ve algıladıkları dönüştürücü önderlik özellikleri örgütsel bağlanmayı olumlu olarak etkilemekle birlikte, dönüştürücü önderliğin örgütsel bağlanma üzerindeki etkisi TBD'den daha yüksektir (Joo vd., 2012).

Bireylerin algıladıkları dönüştürücü önderlik özellikleri arttıkça yüksek TBD'li bireyler, kendilerinde var olduklarını düşündükleri potansiyeli daha etkin kullanma eğilimine girmektedir. Böylece TBD ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de daha güçlü hale gelmektedir (Kim vd., 2015).

Daha önce belirtilen beş hipotez ve yapılan açıklamalar doğrultusunda, araştırma modelinde yer alan aracılık ilişkisinin test edilmesi amacıyla kurulan altıncı hipotez ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₆: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi vardır.

- H_{6a}: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi vardır.
- H_{6b}: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan etkileşimci önderliğin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın ikincil amaçları arasında işe tutkunluk ve TBD'nin demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin incelenmesi olduğu için çalışmadaki yedinci ve sekizinci hipotezler bu kapsamda belirlenmiştir.

H7: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.

- H_{7a}: Cinsiyete göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7b}: Yaş gruplarına göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7c}: Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7d}: Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7e}: Pozisyona göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7f}: Deneyim süresine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.
- H_{7g}: Kazanılan aylık net ücrete göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.

H8: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre TBD’de farklılık vardır.

- H_{8a}: Cinsiyete göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8b}: Yaş gruplarına göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8c}: Çalışılan sektöre göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8d}: Öğrenim düzeyine göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8e}: Pozisyona göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8f}: Deneyim süresine göre TBD’de farklılık vardır.
- H_{8g}: Aylık net kazanç düzeylerine göre TDB’de farklılık vardır.

4.6. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Çalışmada verilerin toplanması amacıyla 4 bölümden oluşan anket formundan yararlanılmıştır. Elektronik ortamda oluşturulan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve iş yaşamlarına ilişkin genel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların işe tutkunluk düzeylerini belirlemek için 17 sorudan oluşan işe tutkunluk ölçeği (İTÖ) (the Utrecht Work

Engagement Scale – UWES), üçüncü bölümde 12 sorudan oluşan TBD ölçeği (TBDÖ) (Core-Self Evaluation Scale- CSES) dördüncü bölümde ise 34 sorudan oluşan önderlik tarzları ölçeği (ÖTÖ) kullanılmıştır. Veri toplama sürecine 01.07.2020 tarihinde başlanmış olup 09.10.2020 tarihinde son verilmiştir.

4.6.1. İşe Tutkunluk Ölçeği

İşe tutkunluğun ölçümünde en sık kullanılan ölçeklerden biri olan Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES-17) Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilmiştir. 17 maddeden oluşan ölçek işe tutkunluğu dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında ölçmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bu çalışmada Turgut (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan İşe Tutkunluk Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada yapılan açımlayıcı faktör analizinde, Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği, 0,87 ve açıklanan toplam varyans, 62,21 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach's alfa değeri Dinçlik faktörü için 0,81 Yoğunlaşma faktörü için 0,86 ve Adanma faktörü için 0,87 olarak tespit edilmiştir. Oldukça önemli sayıda araştırmada kullanılan İşe Tutkunluk Ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik çalışmalardan biri de Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmış ve bu çalışmada Cronbach's alfa iç tutarlık katsayıları ise faktörler için 0,60 ile 0,88 arasında değişen değerlerde bulunmuştur.

Ölçekte dinçlik faktörü, “İşimi yaparken enerji dolu olurum”, “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim” vb. ifadeleri; Yoğunlaşma faktörü, “Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım”, “Çalışırken mola vermekte zorlanırım” vb. ifadeler ile nihayetinde Adanmışlık faktörü ise “Yaptığım işle gurur duyarım”, “İşim bana ilham verir” vb. ifadeleri ölçülmektedir.

7’li Likert tipinde hazırlanan ölçek (0) “Hiçbir Zaman – Asla”, (1) “Neredeyse Hiçbir Zaman- Yılda bir iki defa”, (2) “Nadiren- Ayda bir”, (3) “Ara Sıra- Ayda birkaç kez”, (4) “Sık Sık- Haftada bir kez”, (5) “Çok Sık- Haftada birkaç kez” ve (6) “Her Zaman- Her gün” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin ticari olmayan akademik nitelikteki araştırmalarda kullanımında izine gerek olmadığı yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

4.6.2. Temel Benlik Değerlendirmesi Ölçeği

TBD'ye ilişkin modelin ilk geliştirildiği dönemlerde Judge ve diğerleri TBD'yi 37 maddeden oluşan belirgin özelliklerin öz değerlendirme kombinasyonlarını içeren ölçeklerle ölçmüştür (Judge ve Hurst, 2007).

Judge ve diğerleri (2003) tarafından TBD'nin farklı ölçeklerle dolaylı olarak ölçülmeden bir ölçek ile doğrudan ölçülerek uygulamalı psikoloji alanında kullanılmasını sağlamak amacıyla 12 madde ve 4 faktörden oluşan (öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevrozizm) TBD Ölçeği (Core Self- Evaluations Scale / CSES) geliştirilmiş ve geçerliliği sınanmıştır. Ölçekte yer alan sorulardan 2, 4, 6, 8, 10 ve 12 numaralı maddeler olumsuz ifadeler içerdiğinden değerlendirme sürecinde söz konusu maddelerin puanlanmasında ters çevirme işlemi yapılmıştır. Kullanımı için izin gerekmeyen (Judge vd., 2003) TBD ölçeğinde katılımcılardan “Bir şeyi denediğimde, çoğunlukla başarırım”, “Problemlerimin çoğu ile baş edebilecek kapasiteye sahibim” şeklindeki ifadelerin kendilerine uygunluğunu 1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum olmak üzere 5'li likert skalada değerlendirmesi istenmiştir.

Türkçe uyarlaması Kisbu (2006) tarafından yapılan ölçeğin Türkçe versiyonları ile yapılan araştırmalarda açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinde ölçeğin tek faktörlü (Oğuzhan, 2015; Basım, 2016; R. D., 2016), üç faktörlü, dört faktörlü (Gürbüz vd., 2010; Erol, 2013), beş faktörlü (Akgündüz ve Akdağ, 2014) yapı geçerlilikleri tespit edilmiştir.

4.6.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Ölçeği

Bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci önderlik stillerinin ölçülmesi için Türkiye'ye özgü olarak tasarlanmış ve başka kültürlerle genellenebilir, kültüre-özgü önderlik davranışlarını içeren ve araştırmacılara ücretsiz erişim sağlamak amacıyla Dönmez (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek Çok-boyutlu Önderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) ile birleşen geçerliğe sahiptir (Dönmez ve Toker, 2017). Ölçek 27 madde dönüştürücü önderliğe, 7 madde etkileşimci önderliğe yönelik olmak üzere toplam 34 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların yöneticilerinin dönüştürücü önderlik stillerine ilişkin algıları “Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder”, “Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni

çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler” vb. ifadelerle 1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum şeklindeki 5’li likert değerlendirmeyle ölçülmüştür.

Ölçeğin MLQ ölçeğinin dönüştürücü ve etkileşimci önderlik puanlarıyla korelasyonları sırasıyla $r=.89$ ve $r=.35$ ($p<.001$) olarak bulunmuştur. Dönmez (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü önderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,96 ve etkileşimci önderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,66 olarak bulunmuştur.

4.7. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma kapsamında analizlere başlamadan önce, TBD ölçeğinde yer alan 2, 4, 6, 8, 10 ve 12 numaralı maddelerin olumsuz nitelikte olması nedeniyle analiz sürecine dahil edilmeden önce katılımcıların cevapları tersine çevrilmiştir. Ardından ölçeklerin normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra da ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Geçerlik analizleri kapsamında ilk önce ölçeklerin orijinal faktör yapılarına uyumu AMOS 24 programında yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu aşamada yapılan analizlerde ölçeklerin uyum değerleri kabul edilebilir değer aralıklarının dışında olması nedeniyle geçerlilik analizlerine açımlyıcı faktör analizleri yapılarak devam edilmiştir. Açımlyıcı faktör analizleri sonucunda belirlenen faktör yapılarına uygun olarak her bir faktör yapısı için tekrar normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Açımlyıcı faktör analizi ile birlikte doğrulayıcı faktör analizi yapılması araştırmanın güvenilirliğini artıracığı için (Çınar, 2019) bu aşamada öncelikle açımlyıcı faktör analizi ile katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler doğrultusunda ölçek yapıları belirlenmiştir. Daha sonra da tespit edilen bu yeni ölçek yapılarının doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak model uyumları incelenmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik, normal dağılım, açımlyıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle yapı geçerliliklerinin değerlendirilmesinde esas alınan istatistik değerleri Tablo 4.1’de yer almaktadır.

4.1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizinde temel alınan istatistik değerleri

Normal Dağılım Analizleri			
	Kabul Edilebilir Değer	İyi Uyum Değeri	Kaynak
Kolmogorov-Smirnov	$p > 0,05$		(Saruhan ve Özdemirci, 2016)
Çarpıklık (Skewness)	$\pm 2,0$	$\pm 1,0$	(George ve Mallery, 2016)
Basıklık (Kurtosis)	$\pm 2,0$	$\pm 1,0$	
Güvenilirlik Analizi			
	İstatistik Değeri / Açıklama	Kaynak	
Cronbach's Alpha	$1 > \alpha > 0,9$ mükemmel		
	$0,9 > \alpha > 0,8$ iyi		
	$0,8 > \alpha > 0,7$ kabul edilebilir	(George ve Mallery, 2016)	
	$0,7 > \alpha > 0,6$ şüpheli	(Yıldız ve Uzunsakal, 2018)	
	$0,6 > \alpha > 0,5$ zayıf		
	$\alpha < 0,5$ kabul edilemez		
Örneklem Uygunluğu (Faktör Analizi)			
	İstatistik Değeri / Açıklama	Kaynak	
Kaiser-Meyer-Olkin	$1 > \alpha > 0,9$ mükemmel	(George ve Mallery, 2016)	
	$0,9 > \alpha > 0,8$ iyi		
	$0,8 > \alpha > 0,7$ orta/ iyiye yakın		
	$0,7 > \alpha > 0,6$ orta		
	$0,6 > \alpha > 0,5$ kötü		
	$\alpha < 0,5$ kabul edilemez		
Model Uyum İstatistikleri			
	Kabul Edilebilir Değer	İyi Uyum Değeri	Kaynak
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,10$	$RMSEA \leq 0,05$	
SRMR	$0,05 < SRMR < 0,10$	$SRMR \leq 0,05$	(Byrne, 2010)
AGFI	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,90 \leq AGFI$	(Çapık, 2014)
RFI	$0,85 \leq RFI < 0,90$	$0,90 \leq RFI$	(Çınar, 2019)
CFI	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,97 \leq CFI$	(Saruhan ve Özdemirci, 2016)
GFI	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,95 \leq GFI$	(Thakkar, 2020)
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,97$	$0,97 \leq NFI$	
χ^2/sd	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	< 2	

Örneklem 30'dan yüksek olduğu için ($n=638$) çalışmada elde edilen veriler kapsamında İşe Tutkunluk, TBD ve Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Ölçeklerinin normallik dağılımları Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır.

Ölçeklere ilişkin olarak Tablo 4.2'de görüldüğü üzere her ölçeğe ilişkin Kolmogorov-Smirnov test değerleri $p < 0,05$ olduğu için verilerin normal dağılmadığı söylenebilir (Saruhan ve Özdemirci, 2016).

4.2. Ölçeklerin kolmogorov-smirnov testleri

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Sd.	p
İşe Tutkunluk Ölçeği (İTÖ)	,091	638	,000
Temel Benlik Değerlendirmesi Ölçeği (TBDÖ)	,062	638	,000
Dönüştürücü Önderlik Ölçeği (DÖÖ)	,064	638	,000
Etkileşimci Önderlik Ölçeği (EÖÖ)	,063	638	,000

Kolmogorov-Smirnov testlerinde p değeri likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda genellikle 0,05 değerinin altında kaldığından, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı belirlenirken çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2016).

Ankete katılım sağlayan 648 kişiden toplanan verilerle yapılan analizlerde ‘box and plot’ yöntemi ile işe tutkunluk ve TBD’deki uç değer niteliğindeki 10 katılımcıya ait değerlendirme analizden çıkarılmıştır. Tablo 4.3’te uç değerler çıkarılmadan ve çıkarıldıktan sonraki çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

4.3. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri

		Uç Değerler Çıkarılmadan Önce		Uç Değerler Çıkarıldıktan Sonra	
		İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
İşe Tutkunluk Ölçeği (İTÖ)	Çarpıklık (Skewness)	-,927	,096	-,852	,097
	Basıklık (Kurtosis)	,869	,192	,451	,193
Temel Benlik Değer. Ölçeği (TBDÖ)	Çarpıklık (Skewness)	,035	,096	,004	,097
	Basıklık (Kurtosis)	,325	,192	,250	,193
Dönüştürücü Önderlik Ölçeği (DÖÖ)	Çarpıklık (Skewness)	-,164	,096	-,199	,097
	Basıklık (Kurtosis)	-1,075	,192	-1,019	,193
Etkileşimci Önderlik Ölçeği (EÖÖ)	Çarpıklık (Skewness)	,360	,096	,382	,097
	Basıklık (Kurtosis)	-,391	,192	-,379	,193

Dönüştürücü önderlik haricindeki diğer tüm ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri (-1, +1) aralığındadır. Buna göre işe tutkunluk, TBD ve etkileşimci önderlik ölçeklerinden elde edilen verilerin iyi düzeyde normallik dağılımına uygun olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2016). Dönüştürücü önderlik ölçeğinden elde edilen verilerde basıklık değeri (-1,019) olarak bulunmuştur. Söz konusu değer (-1,5 ile +1,5) değerleri arasında olduğundan verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Sonuç olarak Tablo 4.3’deki değerler göz önünde bulundurulduğunda ölçeklerden elde edilen veriler normal dağılıma uygun olduğundan ilgili analizlerdeki diğer

varsayımların karşılanması durumunda parametrik analizlere dâhil edilebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla Cronbach's alfa katsayısı değerleri incelenmiştir. Tablo 4.4'te işe tutkunluk, TBD, dönüştürücü önderlik ve etkileşimci önderlik tarzları ölçeklerinin güvenilirlik düzeyleri istatistikleri sırasıyla 0,931; 0,772; 0,982 ve 0,862'dir. Buna göre, işe tutkunluk ve dönüştürücü önderlik ölçeklerinin mükemmel; etkileşimci önderlik ölçeğinin iyi ve TBD ölçeğinin kabul edilebilir / iyiye yakın güvenilirlik düzeyinde olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2016; Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

4.4. Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları

Ölçek Adı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	Ölçekteki Madde Sayısı
İşe Tutkunluk Ölçeği (İTÖ)	,931	17
Temel Benlik Değerlendirmesi Ölçeği (TBDÖ)	,772	12
Dönüştürücü Önderlik Ölçeği (DÖÖ)	,982	27
Etkileşimci Önderlik Ölçeği (EÖÖ)	,862	7

İşe tutkunluk, TBD ve önderlik tarzları ölçeklerinde yer alan ifadelerin, bu araştırma katılımcılarının cevaplarına göre ne şekilde gruplandığının tespit edilmesi ve araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizlerinde, Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Bu aşamada örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,40 değerinin altında olan ve birden fazla faktörde birbirine yakın faktör ağırlıkları olan maddeler analizden çıkarılmıştır (Çınar, 2019). Bu kapsamda işe tutkunluk ölçeğinden (5, 9, 12 ve 17); TBD ölçeğinden (8 ve 10), dönüştürücü önderlik ölçeğinden (27) numaralı madde çıkarılarak analiz aşamasına devam edilmiştir.

Tablo 4.5'te görüleceği üzere İTÖ'nün Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Uygunluğu test sonucu (0,925) olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi için kullanılan verilerin yeterli sayıda olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2016).

4.5. İşe tutkunluk ölçeği (İTÖ) KMO ve Barlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü		,925
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	5043,926
	Serbestlik Derecesi (sd)	78
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Tablo 4.6 incelendiğinde değişkenlerin 3 faktör altında toplandığı görölmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %23,04'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %20,80'ini, üçüncü faktör %17,52'sini açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans %61,356'dır. Açıklanan toplam varyans %50'den büyük olduğu için faktör analizinin açıklama düzeyi yeterlidir (Saruhan ve Özdemirci, 2016).

4.6. İşe tutkunluk ölçeğinin (İTÖ) toplam açıklanan varyans tablosu

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
ist_f1	2,996	23,043	23,043
ist_f2	2,704	20,798	43,841
ist_f2	2,277	17,516	61,356

Tablo 4.7'de görölen faktör analiz sonuçlarına göre işe tutkunluk ölçeğinde bulunan, ist08, ist13, ist14, ist15, ist16 ifadelerinin birinci faktör altında; ist01, ist02, ist03, ist04, ist06 ifadelerinin ikinci faktör altında; ist07, ist10, ist11 ifadelerinin ise üçüncü faktör altında toplandığı görölmektedir.

Söz konusu yeni faktör yapıları ölçeğin orijinal yapısına birebir uygun olmasa bile faktörlerde toplanan madde açıklamaları göz önünde bulundurularak ölçeğin orijinal alt faktör isimlerinin kullanılmasının uygun olacağı düşünölmektedir.

İlk faktörde yer alan ist15 hariç diğer tüm maddeler orijinal ölçekte yoğunlaşma faktörü altında toplandığından söz konusu faktör bu çalışmada da yoğunlaşma olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeğin orijinal faktör yapısında dinçlik faktörü altında yer alan ist01, ist03, ist04 ifadeleri ile birlikte "ist02-işim bana ilham verir" ve "ist06-yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim" ifadelerinden oluşan alt faktör, 'dinçlik' olarak isimlendirilmiştir.

İst07, ist10 ve ist11 maddeleri ölçeğin orijinal yapısında da adanma faktörü altında yer aldığından bu çalışmada da söz konusu alt faktör adanma olarak isimlendirilmiştir.

4.7. İşe tutkunluk ölçeği (İTÖ) faktör analiz sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri		
	ist_f1	ist_f2	ist_f3
ist08- Çalışırken işim dışında hiçbir şeyi düşünmem.	,487		
ist13- Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	,668		
ist14- Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.	,820		
ist15- İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	,612		
ist16- Çalışırken işime dalıp giderim.	,798		
ist01- Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.		,707	
ist02- İşim bana ilham verir.		,705	
ist03- İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.		,700	
ist04- Çok uzun saatler çalışabilirim.		,526	
ist06- Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.		,532	
ist07- İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.			,537
ist10- Yaptığım işle gurur duyarım.			,771
ist11- Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.			,761

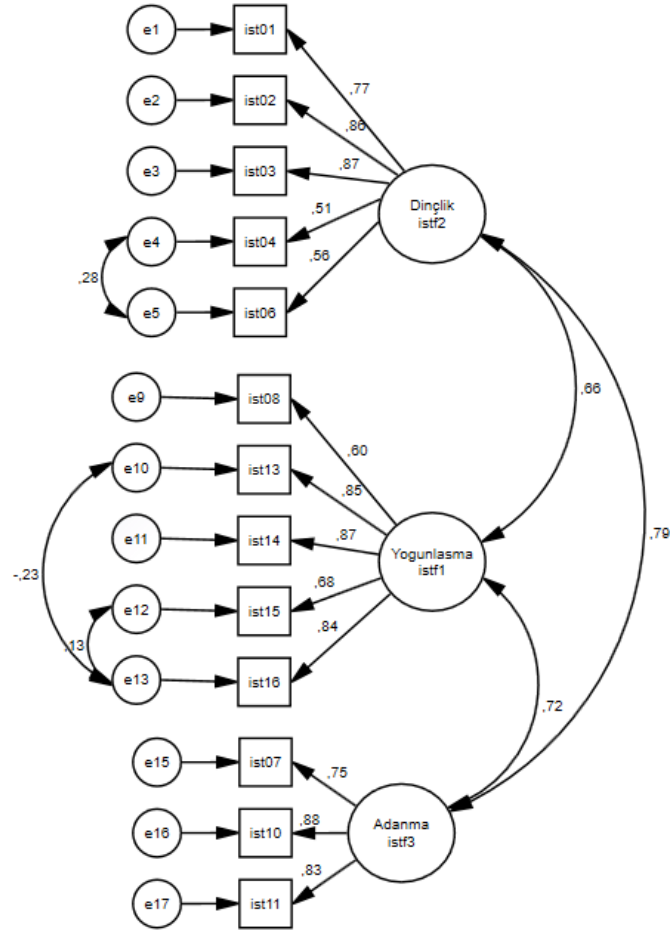
Tablo 4.8’de yapılan faktör analizi sonrasında belirlenen alt faktörlere ilişkin Cronbach’s alfa değerlerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Buna göre faktör analizi sonrasında belirlenen alt faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

4.8. İşe tutkunluk alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları

Faktör ismi	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yoğunlaşma (ist_f1)	,864	5
Dinçlik (ist_f2)	,843	5
Adanma (ist_f3)	,851	3

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen işe tutkunluk ölçeğinin yeni faktör yapısının model uyumu doğrulayıcı faktör analiziyle de incelenmiştir.

Şekil 4.2’de işe tutkunluk ölçeğinin faktör yapısı, düzeltme indisleri ve maddelerin standartlaştırılmış katsayıları görülmektedir.



4.2. İşe tutkunluk ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri

Tablo 4.9’da yer alan uyum indislerinin değerleri incelendiğinde χ^2/sd , RMSEA, NFI, GFI değerlerine göre ölçeğin kabul edilebilir uyum, AGFI, IFI, RFI ve CFI değerlerine göre ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

4.9. İşe tutkunluk ölçeği model uyum indisleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
4,519	,074	,959	,948	,931	,959	,908	,908

Gerek açımlayıcı gerekse doğrulayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre 3 faktörlü işe tutkunluk ölçeğinin araştırma kapsamındaki analizlerde kullanılmaya uygun yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

TBD’nin açımlayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, Tablo 4.10’da yer alan verilerden KMO değerinin (0,791) iyiye yakın olduğu ve Barlett’s testinin ise anlamlı olduğu görülmektedir.

4.10. TBD ölçeği KMO ve Barlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü		,791
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1451,580
	Serbestlik Derecesi (sd)	45
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Tablo 4.11'de açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörlü yapı ölçekteki toplam değişimin %50,48'ini açıklamaktadır.

4.11. TBD ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans %
tbd_f1	3,198	31,976	31,918
tbd_f2	1,851	18,505	50,481

TBD ölçeğinin orijinal yapısı, öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevroitiklik olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda ölçeğin tek faktörlü, (Oğuzhan, 2015; Basım, 2016; R. D. Koçak, 2016) üç faktörlü, dört faktörlü (Gürbüz, Erkuş ve Sığırı, 2010; Erol, 2013), beş faktörlü (Akgündüz ve Akdağ, 2014) yapı geçerlilikleri de tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda ise ölçek iki faktörlü yapıda bulunmuştur.

Tablo 4.12'de ölçekte yer alan tbd01, tbd03, tbd05, tbd07, tbd09, tbd11 maddelerinin birinci faktör altında, tbd02, tbd04, tbd06, tbd12 maddelerinin ise ikinci faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktörde yer alan ifadeler, genel olarak ölçeğin orijinal faktörlerinden biri olan öz yeterlilik ile yakından ilgili olduğundan bu çalışmada da söz konusu faktör aynı isim altında incelenecektir. İkinci faktör altında yer alan ifadeler ise genel olarak ölçeğin orijinal yapısında yer alan duygusal denge faktörüne atıfta bulunduğundan, duygusal denge olarak isimlendirilmiştir.

4.12. TBD ölçeği faktör analiz sonuçları

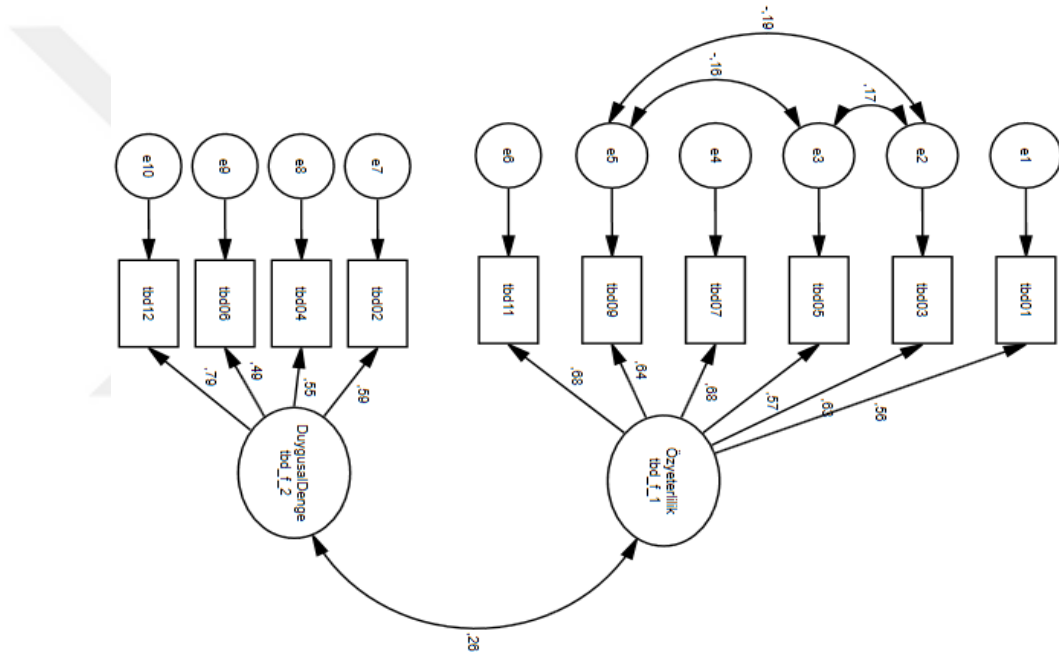
Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	tbd_f1	tbd_f2
tbd01- Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğim konusunda kendimden eminim.	,624	
tbd03- Bir şeyi denediğimde, çoğunlukla başarıyorum.	,661	
tbd05- Bana verilen görevleri başarıyla tamamlarım.	,608	
tbd07- Genel anlamda, kendimden memnunum.	,715	
tbd09- Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim.	,616	
tbd11- Problemlerimin çoğu ile baş edebilecek kapasiteye sahibim.	,715	
tbd02- Bazen kendimi üzgün veya kederli hissediyorum.		,674
tbd04- Bazen, başarısız olduğumda kendimi değersiz hissediyorum.		,541
tbd06- Bazen, işimin benim kontrolümde olmadığını hissediyorum.		,525
tbd12- Olaylar bazen bana tatsız, kederli ve umutsuz gözüküyor.		,691

Tablo 4.13'te öz yeterlilik ve duygusal denge faktörlerinin güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach's alfa değerleri yer almaktadır. Her iki faktörün güvenilirliği 0,5 değerinden oldukça büyük olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2016).

4.13. TBD alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları

Faktör	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ozyeterlilik (tbd_f1)	,776	6
DuygusalDenge (tbd_f2)	,704	4

Şekil 4.3'te TBD'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin madde dağılımları, düzeltme indisleri ve standartlaştırılmış tahmin katsayıları görülmektedir.



4.3. TBD ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri

Tablo 4.14 incelendiğinde TBD ölçeğinin model uyumunun kabul edilebilir (NFI, RMSEA) ve iyi uyum (CFI, RFI, IFI, AGFI ve GFI) düzeylerinde olduğu görülmektedir.

4.14. TBD ölçeği model uyum indisleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
2,952	,067	,958	,938	,910	,958	,951	,972

Dönüştürücü önderliğin açımlayıcı faktör analiz değerleri incelendiğinde, Tablo 4.15'te yer alan KMO (0,981) ve Barlett's test anlamlılık düzeyi (,000) değerlerine göre ölçeğin faktör analiz değerleri oldukça iyi düzeydedir.

4.15. Dönüştürücü önderlik ölçeği KMO ve Barlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü			,981
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare		19129,349
	Serbestlik Derecesi (sd)		325
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)		,000

Tablo 4.16'daki veriler incelendiğinde ölçeğin 3 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerden oluşan yapının ölçeğin toplam varyasının %77'sini açıkladığı görülmektedir.

4.16. Dönüştürücü önderlik tarzları ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans %
ond_f1	9,651	37,120	37,120
ond_f2	6,013	23,125	60,245
ond_f3	4,358	16,761	77,007

Tablo 4.17 incelendiğinde ölçekte yer alan 26 ifadeden 15 tanesinin birinci faktörde yer aldığı görülmektedir. Söz konusu faktörlerde yer alan ifadeler, genel olarak yöneticilerin takipçilerinin motivasyonlarını artırması, fikir üretmesi konularında teşvik etmesini içermektedir. Bu nedenle söz konusu faktör "işe yönelik motivasyon" olarak isimlendirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analiz sonuçlarına göre tespit edilen ikinci faktörde 7 madde yer almaktadır. Söz konu ifadeler incelendiğinde maddelerin yöneticinin çalışana birey olarak değer ve ilgi göstermesine yönelik ifadeleri içermesi nedeniyle bu faktör "bireysel ilgi" olarak isimlendirilmiştir.

Son olarak analizde tespit edilen üçüncü faktör ond14, ond18, ond19 ve ond21 olmak üzere 4 maddeden oluşmaktadır. Madde açıklamalarının, yöneticinin çalışanlarının gelişimine yönelik planlar yapması ve onları bu doğrultuda motive etmesine yönelik davranışları kapsadığı görüldüğünden, üçüncü faktör gelişimi teşvik olarak isimlendirilmiştir.

4.17. Dönüştürücü önderlik faktör analiz sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri		
	ond_f1	ond_f2	ond_f3
ond01- Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	,751		
ond02- Yöneticim benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	,785		
ond03- Yöneticim bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	,789		
ond04- Yöneticim işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	,757		
ond05- Yöneticim işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.	,674		
ond06- Yöneticim yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	,724		
ond07- Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	,728		
ond08- Yöneticim iş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	,761		
ond09- Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	,733		
ond10- Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	,736		
ond11- Yöneticim alandaki yenilikleri takip etmemiz için bizi teşvik eder.	,670		
ond12- Yöneticim bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	,718		
ond13- Yöneticim iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	,665		
ond15- Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	,569		
ond17- Yöneticim görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	,634		
ond16- Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.		,664	
ond20- Yöneticim ihtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.		,664	
ond22- Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.		,760	
ond23- Yöneticim bana saygılı davranır.		,700	
ond24- Yöneticim davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır(düğün, doğum günü vb.).		,824	
ond25- Yöneticim inisiyatif almamı destekler.		,704	
ond26- Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.		,567	
ond14- Yöneticim eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.			,635
ond18- Yöneticim bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.			,729
ond19- Yöneticim mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.			,718
ond21- Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.			,572

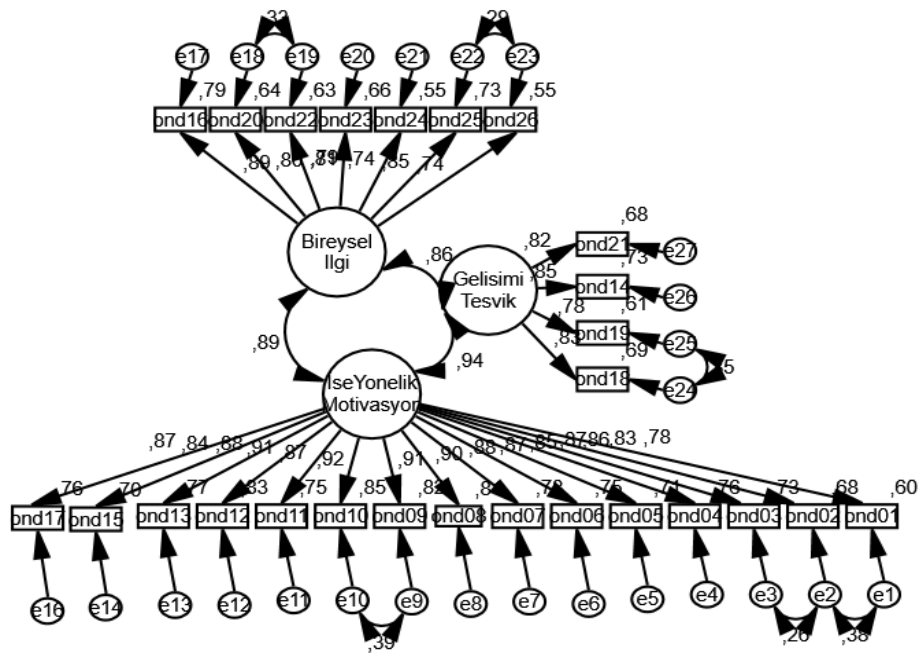
Dönüştürücü önderlik ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi istatistik değerleri Tablo 4.18’de yer almaktadır. Tüm faktörlerin Cronbach’s alfa değeri 0,9

değerinden büyük olduğu, ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.18.Önderlik tarzları alt faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları

Faktör	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşe Yönelik Motivasyon / Teşvik (ond_f1)	,979	15
Bireysel İlgi (ond_f2)	,931	7
Gelişimi Teşvik (ond_f3)	,901	4

Şekil 4.4'te dönüştürücü önderlik ölçeğinin faktör yapısı, madde dağılımları, düzeltme indisleri ve standartlaştırılmış tahmin katsayıları görülmektedir.



4.4. Dönüştürücü önderlik ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri

Tablo 4.19'da görüleceği üzere dönüştürücü önderlik ölçeğine ilişkin model uyum istatistiklerinden ki-kare / serbestlik derecesi, RMSEA, CFI, NFI kabul edilebilir değer aralığında ve RFI, IFI istatistikleri ise iyi uyum değer aralığındadır.

4.19. Dönüştürücü önderlik ölçeği model uyum indisleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
4,264	,072	,950	,936	,929	,951	,833	,962

Etkileşimci önderliğe ilişkin açımlayıcı faktör analiz değerlerinin yer aldığı Tablo 4.20 incelendiğinde KMO (.847) ve Barlett's test anlamlılık düzey (.000) değerlerine göre örneklemin analiz için uygun nitelikte olduğu görülmektedir.

4.20. Etkileşimci önderlik ölçeği KMO ve Barlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü		,847
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1900,167
	Serbestlik Derecesi (sd)	21
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Ölçekte 7 madde ile ölçülen etkileşimci önderliğin tek faktörlü yapıda olduğu ve söz konusu tek faktörlü yapının, ölçekteki toplam varyansın %54,79'unu açıkladığı Tablo 4.21 görülmektedir. Etkileşimci önderlik ölçeğindeki maddelerin faktör yükleri Tablo 4.22'de görüldüğü üzere en düşük 0,678 en yüksek 0,813 düzeyindedir.

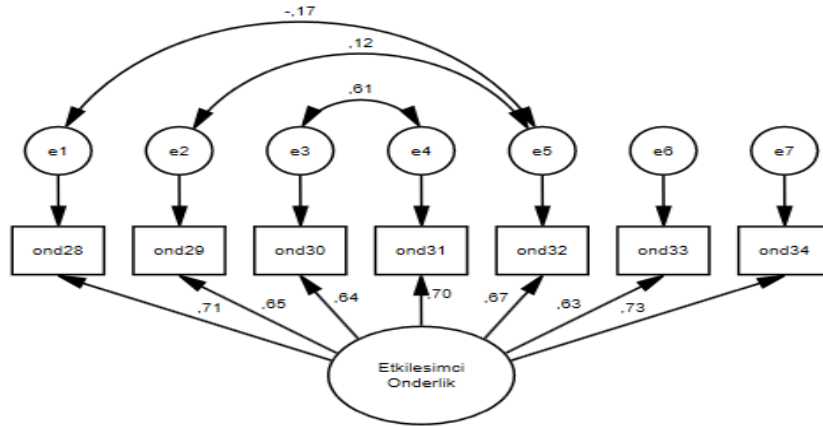
4.21. Etkileşimci önderlik tarzları ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans %
et_ond_fl	3,385	54,793	54,793

4.22. Etkileşimci önderlik faktör analiz sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
	Et_ond_fl
ond28- Yöneticim kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.	,724
ond29- Yöneticim olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler ve kontrol eder.	,712
ond30- Yöneticim bana herhangi bir işi yaptırmak için tehdit kullandığı olur	,772
ond31- Yöneticim istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.	,813
ond32- Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.	,711
ond33- Yöneticim ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlı olarak beni ödüllendirir.	,678
ond34- Yöneticim ancak verdiğim kadarını alabileceğimi hissettirir; ilişkimiz bir çeşit ticarete benzer.	,763

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında etkileşimci önderlik ölçeğinin faktör yapısı ve düzeltme indisleri Şekil 4.5'te yer almaktadır.



4.5. Etkileşimci önderlik ölçeği faktör yapısı ve düzeltme indisleri

Etkileşimci önderlik ölçeğinin model uyum indisleri ise Tablo 4.23'te yer almaktadır. Buna göre RMSEA değeri ve ki-karenin serbestlik derecesine bölümüne ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında, CFI, NFI, RFI, IFI, AGFI, GFI değerlerinin ise iyi uyumu ifade eden değerler düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.23 Etkileşimci önderlik ölçeği model uyum indisleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
3,637	,064	,985	,979	,960	,985	,958	,984

4.8. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, alan çalışmasına katılan çalışanların sosyo-demografik bilgileri ve ölçeklerdeki ifadelerle verdikleri cevaplardan oluşan verilerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin özelliklerini ortaya koymak amacıyla katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi, çalıştığı sektör, aylık net kazancı, pozisyonu ve deneyim süresine ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcıların cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.24'te toplu şekilde sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %41,1'i (n=262) erkek, %58,9'u (n=376) ise kadındır. Medeni durum açısından bakıldığında katılımcıların %69,1'i evli (n=441), %30,09'u ise bekârdır (n=197). Katılımcılar çalıştıkları sektörlere göre incelendiğinde katılımcıların %52,7'si (336 kişi) kamu sektöründe, %37,6'sı (240 kişi) özel sektörde ve %9,7'si (62 kişi) ise sivil toplum kuruluşlarında çalışmaktadır. Tablo 4.24 incelendiğinde, yaş gruplarına göre araştırmaya en fazla katılım %37,1 (n=237) temsil oranı ile 36-45 yaş aralığındaki bireyler tarafından sağlanmıştır. Öğrenim düzeylerine göre incelendiğinde araştırmaya katılanların %54,7'si (n=349) lisans mezunudur. Çalıştıkları pozisyona göre en yüksek katılım 305 kişi (%47,8) ile yönetsel olmayan bilgi / zihin yoğun işlerde çalışanlar tarafından sağlanmıştır. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %32,8'inin (n=209 kişi) 6-15 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların %43,4'ünün (n=277), 4.650-6.974 lira aralığında (2020 yılı asgari ücretininin 2 katı ile 3 katı aralığında) aylık net ücret aldığı görülmektedir.

4.24. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	262	41,1	41,1
	Kadın	376	58,9	100
Medeni Durum	Bekar	197	30,9	30,9
	Evli	441	69,1	100
Yaş	25 ve altı	32	5,0	5,0
	26- 35 Yaş	197	30,9	35,9
	36-45 Yaş	237	37,1	73,0
	46-55 Yaş	145	22,8	95,8
	56 ve Üzeri	27	4,2	100
Öğrenim Düzeyiniz	İlköğretim	6	0,9	0,9
	Lise	49	7,7	8,6
	Ön Lisans	99	15,5	24,1
	Lisans	349	54,7	78,8
	Yüksek Lisans	112	17,6	96,4
	Doktora	23	3,6	100
Sektör	Kamu Sektörü	336	52,7	52,7
	Özel Sektör	240	37,6	90,3
	Sivil Toplum	62	9,7	100
Pozisyonunuz	İlk Kademe Yönetici	86	13,5	13,5
	Orta Kademe Yönetici	95	14,9	28,4
	Üst Kademe Yönetici	35	5,5	33,9
	Yönetimsel Olmayan (Beden-Emek Yoğun)	117	18,3	52,2
	Yönetimsel Olmayan (Zihin- Bilgi Yoğun)	305	47,8	100
Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	126	19,7	19,7
	6-15 yıl	209	32,8	52,5
	16-25 Yıl	191	29,9	82,4
	26 Yıl ve üzeri	112	17,6	100
Aylık Ortalama Net Ücret	2.324'den düşük	31	4,9	4,9
	2.325 – 4.649	180	28,2	33,1
	4.650 – 6.974	277	43,4	76,5
	6.795 – 9.299	73	11,4	87,9
	9.300 – 11.624	38	6,0	93,9
	11.625 ve üzeri	39	6,1	100

Tablo 4.25'te işe tutkunluk ölçeğine ilişkin olarak, ölçek geneli ve alt faktörlerinin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Tablo değerleri incelendiğinde ölçeğin ve alt faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım için kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

4.25. İşe tutkunluk ölçeği tanımlayıcı istatistik sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Yoğunlaşma	638	1,40	6,00	4,61	1,03
Dinçlik		0,00	6,00	4,22	1,22
Adanma		,33	6,00	4,98	1,21
İşe Tutkunluk		1,46	6,00	4,55	1,00

Tablo 4.26'da Schaufeli ve Baker (2004) tarafından raporlanan işe tutkunluk ölçeği norm değerleri yer almaktadır.

4.26. İşe tutkunluk ölçeği norm değerler tablosu

	Dinçlik	Adanma	Yoğunlaşma	İşe Tutkunluk
Çok düşük	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
Düşük	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Orta	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Yüksek	4,81 – 5,00	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Çok Yüksek	≥ 5,66	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54
Ortalama	3,99	3,81	3,56	3,82
Standart Sapma	1,11	1,31	1,10	1,10

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda hesaplanan işe tutkunluk ölçeğine ilişkin Tablo 4.25'te yer alan tanımlayıcı istatistikler, Tablo 4.26'daki işe tutkunluk ölçeği norm değerleri ile kıyaslandığında:

- Araştırma verilerinden elde edilen ortalamaların ölçeğin norm değerlerinden yüksek olduğu,
- Araştırmada elde edilen ortalama puanları ile ölçeğin norm değerlerinin kıyaslanması yapıldığında genel olarak katılımcıların orta seviye dinçlik ve işe tutkunluk; yüksek düzeyde adanma ve yoğunlaşma tutumu sergiledikleri,
- Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara göre sadece dinçlik faktörüne ilişkin standart sapmanın ölçek norm değerlerindeki standart sapmadan 0,10 düzeyinde yüksek, diğer faktörler ve ölçek genelinde araştırma verilerinin standart sapmasının daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer) / 5 = (5 – 4) / 5 = 4/5 = 0,80). Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 4.27'de verilmiştir.

4.27. 5'li Likert ölçeğine göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı

Aralık	Seçenek	Seçenek
1,00-1,80	Hiç Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81-2,60	Az Katılıyorum	Katılmıyorum
2,61-3,40	Bir Ölçüde Katılıyorum	Kararsızım
3,41-4,20	Çoğunlukla Katılıyorum	Katılıyorum
4,21-5,00	Tamamen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.28'de bu araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hesaplanan TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri görülmektedir.

4.28. TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik ölçeklerinin tanımlayıcı istatistik sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
						İst.	Std. Hata	İst.	Std. Hata
Öz yeterlilik		2,17	5,00	4,19	,557	-,498	,097	-,051	,193
Duygusal Denge		1,00	5,00	2,87	,809	,162	,097	-,146	,193
TBD		1,80	5,00	3,66	,513	-,035	,097	,275	,193
Etkileşimci Önder		1,00	5,00	2,56	,968	,382	,097	-,379	,193
İşe Yönelik Mot.	638	1,00	5,00	3,27	1,184	-,190	,097	-1,090	,193
Bireysel İlgi		1,00	5,00	3,59	1,092	-,446	,097	-,718	,193
Gelişimi Teşvik		1,00	5,00	2,98	1,226	,026	,097	-1,071	,193
Dönüştürücü Önder		1,00	5,00	3,31	1,111	-,204	,097	-1,017	,193

Tablo 4.28’de yer alan TBD’ye ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde:

- Katılımcıların genel olarak TBD’lerinin ortalamasının 3,66 olduğu ve çoğunlukla katılıyorum seviyesine karşılık geldiği görülmektedir. Bu değerlendirme katılımcıların genel olarak kendilerini yeterli ve ilgilendikleri konularda başarılı olarak gördüklerini ifade etmektedir. Özellikle öz yeterlilik faktörüne ilişkin değerlendirme ortalamasının 4,19 düzeyinde olması bu görüşü pekiştirmektedir.
- Katılımcıların duygusal denge faktörüne ilişkin ortalamaları 2,87 düzeyindedir. Bu değer likert değerlendirme aralığında orta yani bir ölçüde katılıyorum / kararsızım düzeyine karşılık gelmektedir.

Katılımcıların algıladığı önderlik tarzlarına yönelik değerlendirmeler incelendiğinde:

- Etkileşimci önderlik tarzına ilişkin değerlendirmelerin ortalamasının 2,56 düzeyinde olduğu, bu değerlendirmenin ortalama değerlendirme aralığında az katılıyorum seçeneğine karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre katılımcıların yöneticilerinin düşük düzeyde etkileşimci önderlik yaklaşımı sergilediğini düşündüğü söylenebilir.
- Katılımcıların yöneticilerinin dönüştürücü önderlik tarzlarına ilişkin algıları incelendiğinde, katılımcıların en az gelişimi teşvik edici yaklaşımlarla karşılaştıkları en fazla ise bireysel ilgi gördükleri yönünde değerlendirme yaptıkları görülmektedir.
- Genel olarak katılımcılar yöneticilerinin dönüştürücü önderlik, gelişimi teşvik ve işe yönelik motivasyon faktörlerinde kararsızım / kısmen katılıyorum

düzeyinde bireysel ilgi faktöründe ise çoğunlukla katılıyorum / katılıyorum düzeyinde değerlendirme yapmıştır.

4.8.2. Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmaya temel olan hipotezleri istatistiki olarak test edilecek, TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılacaktır. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizlerinde faktör analizleriyle belirlenen yapılar uygun olarak hem ölçek geneli hem de faktörler düzeyinde kapsadıkları maddelerin aritmetik ortalamaları kullanılmıştır. Tablo 4.29’da görüldüğü üzere korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında bir değer olup korelasyon katsayısı +1’e ne kadar yakınsa iki değişken arasında pozitif ilişkinin, -1’e yakın ise iki değişken arasındaki negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

4.29. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi

r değeri	İlişkinin Kuvveti	r değeri	İlişkinin Kuvveti
0,00	İlişki yok	(-0,01) -(-0,29)	(-) Düşük Düzey İlişki
0,01-0,29	(+) Düşük Düzey İlişki	(-0,30) -(-0,70)	(-) Orta Düzey İlişki
0,30-0,70	(+) Orta Düzey İlişki	(-0,71) -(-0,99)	(-) Yüksek Düzey İlişki
0,71-0,99	(+) Yüksek Düzey İlişki	(-1,00)	(-) Mükemmel İlişki
1,00	(+) Mükemmel İlişki	(-0,01) -(-0,29)	(-) Düşük Düzey İlişki

Kaynak : (Saruhan ve Özdemirci, 2016)

Tablo 4.30’da görüldüğü üzere işe tutkunluğun alt faktörleri yoğunlaşma, dinçlik ve adanmanın birbirleriyle korelasyonları pozitif yönlü ve orta düzeydedir.

4.30. İşe tutkunluk ve TBD arasında korelasyon analizi

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Yoğunlaşma	1										
2 Dinçlik	,628**	1									
3 Adanma	,651**	,673**	1								
4 İşe Tutkunluk	,867**	,903**	,849**	1							
5 Ozyeterlilik	,485**	,375**	,392**	,475**	1						
6 Duyusal Denge	,203**	,332**	,251**	,305**	,238**	1					
7 TBD	,440**	,449**	,410**	,497**	,793**	,780**	1				
8 İse Yon Motivasyon	,289**	,369**	,327**	,378**	,319**	,186**	,322**	1			
9 Bireyselilgi	,244**	,317**	,291**	,325**	,246**	,198**	,283**	,840**	1		
10 Gelisimi Tesvik	,272**	,352**	,306**	,357**	,313**	,186**	,318**	,873**	,776**	1	
11 Donusumcu Onderlik	,288**	,371**	,329**	,379**	,314**	,198**	,327**	,984**	,911**	,911**	1
12 Etkilesimci Onderlik	-,061	-,187**	-,107**	-,142**	-,079	-,300**	-,239**	-,250**	-,297**	-,181**	-,263**

** . Korelasyon % 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

İşe tutkunluk ve TBD arasında (r=0,498) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. İşe tutkunluğun TBD’nin alt faktörleri ile ilişkisi incelendiğinde öz yeterlilik (r=0,458) ve

duygusal denge ($r=0,317$) ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

İşe tutkunluğun alt faktörleri olan yoğunlaşma ($r=0,439$), dinçlik ($r=0,448$), adanma ($r=0,409$) ile TBD arasındaki ilişkiler incelendiğinde her üç faktör orta düzeyde ve pozitif ilişkilidir. İşe tutkunluk ve TBD'nin alt faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise:

- Öz yeterliliğin yoğunlaşma ($r=0,473$), dinçlik ($r=0,353$) ve adanma ($r=0,377$) faktörleri ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili olduğu,
- Duygusal denge ile yoğunlaşma ($r=0,208$) ve adanma ($r=0,259$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, dinçlik alt faktörü ile ($r=0,353$) orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu Tablo 4.30'da görülmektedir.

İşe tutkunlukla etkileşimci önderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r=-0,143$) ilişki varken, dönüştürücü önderlikle orta düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0,393$) ilişki olduğu görülmektedir. İşe tutkunluk ve dönüştürücü önderliğin alt faktörleri arasındaki korelasyon değerlerinden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. TBD'nin alt faktörleri olan duygusal denge ve öz yeterlilik arasında ($r=0,219$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki vardır.

TBD ile etkileşimci önderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r=-0,231$), dönüştürücü önderlik ile pozitif yönlü ve orta düzeyde ($r=0,328$) ilişki vardır. TBD'nin dönüştürücü önderliğin alt faktörleri ile ilişkisi incelendiğinde, tüm faktörlerle pozitif yönlü ilişki olduğu ancak bireysel ilgi boyutu düşük ilişki düzeyindeyken, gelişime yönelik teşvik ve işe yönelik motivasyon boyutlarının orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Etkileşimci önderlik ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik ve TBD'nin alt boyutu olan öz yeterlilik arasında anlamlı korelasyon ilişkisi yoktur. Dinçlik ve öz yeterlilik dışındaki tüm değişkenlerle etkileşimci önderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki vardır.

Dönüştürücü önderlik faktörlerinin arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır. Araştırmada, etkileşimci önderlik hariç olmak üzere diğer bütün ölçek ve alt faktörlerle

dönüştürücü önderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon vardır. Dönüştürücü önderlikle pozitif yönlü ilişkilerden sadece duygusal denge alt faktörü ile ilişki zayıf düzeyde diğerleri ile ilişki ise orta düzeyde ilişki mevcuttur. Etkileşimci önderlik ile dönüştürücü önderlik arasındaki ilişki negatif yönlü ve zayıf düzeydedir. Ancak bireysel ilgi alt faktörü ile etkileşimci önderlik arasındaki ilişki negatif yönlü ve orta düzeydedir. Araştırmada ölçekler ve alt faktörler arasındaki korelasyonların incelenmesinin ardından hipotezlerin incelenmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

- **H₁: TBD, işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.**

Tablo 4.31’de TBD’nin işe tutkunluk üzerinde etkisinin incelendiği regresyon analizine ilişkin SPSS rapor sonuçları görülmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) olduğu yani bireylerin TBD’sinin işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca modele göre TBD, bireylerin işe tutkunluğu üzerinde %24,8 ($R^2=0,248$) oranında bir değişimi açıkladığı ifade edilebilir.

4.31. TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,498 ^a	,248	,247	,86922

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	158,242	1	158,242	209,443	,000 ^a
	Artık (Residual)	480,522	636	,756		
	Toplam	638,764	637			

Katsayılar						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	,994	,248		4,013	,000
	TBD	,970	,067	,498	14,472	,000

a. Öngörücüler : (Sabit), TBD

b. Bağımlı Değişken: İse Tutkunluk

Tablo 4.31’deki değerler göz önünde bulundurulduğunda regresyon modeli aşağıdaki biçimde formüle edilebilir.

$$\text{“İşe Tutkunluk} = 0,994 + (0,97 \times \text{TBD)”}$$

Buna göre TBD’de 1 birimlik artışın işe tutkunluk üzerinde 0,97 birimlik artışa yol açtığı belirlenmiş ve “H₁: TBD işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

- **H_{1a}: TBD, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.**

Tablo 4.32 incelendiğinde TBD ile adanma arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) olduğu, adanma alt faktöründe değişimin %16,7'sinin ($R^2=0,167$) TBD tarafından açıklandığı ifade edilebilir. TBD ve adanma arasındaki ilişkiye yönelik regresyon modeli aşağıdaki biçimde formüle edilebilir.

$$\text{“Adanma} = 1,455 + (0,964 \times \text{TBD)”}$$

4.32. TBD'nin adanma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,409 ^a	,167	,166	1,10606669561		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	156,194	1	156,194	127,674	,000 ^b
	Artık (Residual)	778,072	636	1,223		
	Toplam	934,266	637			
Katsayılar						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	1,455	,315		4,614	,000
	TBD	,964	,085	,409	11,299	,000

a. Bağımlı Değişken: Adanma

b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

TBD'deki 1 birimlik artışın adanma alt faktöründe 0,964 birimlik artışa sebep olduğu görülmektedir. Buna göre “H_{1a}: TBD adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

- **H_{1b}: TBD, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.**

TBD ile dinçlik arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) olduğu, TBD'nin dinçlikteki değişimin %20,1'sini ($R^2=,201$) açıkladığına ilişkin veriler Tablo 4.33'te görülmektedir. Tablo verileri incelendiğinde regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Ancak regresyon sabitinin p değeri (,288) 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu regresyon modelinde bulunan sabit istatistiki olarak anlamlı değildir. Tablo verilerine göre TBD'deki 1 birimlik artışın, dinçlik alt faktöründe 1,063 birimlik artışa yol açtığı ifade edilebilir. Analiz sonuçları göz önünde bulundurularak “H_{1b}: TBD dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.33. TBD'nin dinçlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standat Hatası			
1	,448 ^a	,201	,199	1,0914			
ANOVA							
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon		190,108	1	190,108	159,609	,000 ^b
	Artık (Residual)		757,530	636	1,191		
	Toplam		947,638	637			
Katsayılar							
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta				
1	Sabit	,331	,311		1,064	,288	
	TBD	1,063	,084	,448	12,634	,000	

a. Bağımlı Değişken: Dinçlik

b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

- **H_{1c}: TBD, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.**

Yoğunlaşma alt faktörü üzerinde TBD'nin etkisinin istatistiki olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) olduğu, TBD'nin yoğunlaşmadaki değişimin %19,3'ünü ($R^2=,193$) açıkladığına ilişkin veriler Tablo 4.34'te görülmektedir.

4.34. TBD'nin yoğunlaşma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standat Hatası			
1	,439 ^a	,193	,192	,9261			
ANOVA							
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon		130,413	1	130,413	152,041	,000 ^b
	Artık (Residual)		545,528	636	,858		
	Toplam		675,942	637			
Katsayılar							
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta				
1	Sabit	1,381	,264		5,231	,000	
	TBD	,881	,071	,439	12,331	,000	

a. Bağımlı Değişken: Yoğunlaşma

b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

TBD ve yoğunlaşma alt faktörü arasındaki ilişkiyi ifade eden regresyon modelinden anlaşılacağı üzere TBD'deki 1 birimlik artışın yoğunlaşma alt faktörünü 0,881 birimlik artırdığı ifade edilebilir.

$$\text{“Yoğunlaşma} = 1,381 + (0,881 \times \text{TBD)”}$$

Yapılan değerlendirmelere göre “H_{1c}: TBD, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir. TBD'nin alt faktörlerinin işe tutkunluğun alt faktörlerini pozitif yönde etkilediği şeklinde kurulan H₁ hipotezinin

diğer alt hipotezlerine ilişkin istatistik değerleri toplu bir şekilde Tablo 4.35'te yer almaktadır.

4.35. TBD alt faktörlerinin işe tutkunluk alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R	R ²	Sig. (Rg.)	Sabit Değer	Sig. (Sabit)	Beta	Sig. (Beta)
1 Öz yeterlilik	Adanma	,377	,142	,000	1,549	,000	,820	,000
2 Öz yeterlilik	Dinçlik	,353	,125	,000	,988	,004	,773	,000
3 Öz yeterlilik	Yoğunlaşma	,473	,224	,000	,940	,001	,875	,000
4 Duygusal Denge	Adanma	,259	,067	,000	3,869	,000	,388	,000
5 Duygusal Denge	Dinçlik	,346	,120	,000	2,726	,000	,522	,000
6 Duygusal Denge	Yoğunlaşma	,208	,043	,000	3,844	,000	,265	,000

Tablo 4.35'te görüleceği üzere, adanma faktöründeki değişimlerin %14,2'si öz yeterlilik tarafından açıklanmaktadır. Söz konusu modele ilişkin regresyon modeli ise;

$$\text{"Adanma} = 1,549 + (0,82 \times \text{Öz yeterlilik})"$$

şeklinde formülize edilebilir. Tablo 4.35'te yer alan değerler göz önünde bulundurularak "H_{1d}: Öz yeterlilik, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir." alt hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

Benzer şekilde "H_{1e}: Öz yeterlilik, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir." alt hipotezinin de istatistiki olarak kabul edilebilir olduğu, öz yeterliliğin, dinçlikteki değişimlerin %12,5'ini açıkladığı görülmektedir. Söz konusu regresyon modeli ise

$$\text{"Dinçlik} = 0,988 + (0,773 \times \text{Öz yeterlilik})"$$

şeklinde ifade edilebilir.

"H_{1f}: Öz yeterlilik, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir." alt hipotezine ilişkin olarak Tablo 4.35'te yer alan değerler incelendiğinde, yoğunlaşmadaki değişimlerin %22,4'ünün öz yeterlilik ile açıklanabildiği ve regresyon modelinin

$$\text{"Yoğunlaşma} = 0,940 + (0,875 \times \text{Öz yeterlilik})"$$

şeklinde ifade edilebileceği söylenebilir.

Duygusal denge alt faktörünün, adanma, dinçlik ve yoğunlaşma alt faktörleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, Tablo 4.35'te görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlıdır. Duygusal denge, adanma alt faktöründeki değişimlerin %6,7'sini, dinçlik faktöründe %12'sini, yoğunlaşma faktöründe ise

%4,3'ünü açıklama yeterliliğine sahiptir. Buna göre “H_{1g}: Duygusal denge, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi için:

$$\text{Adanma} = 3,869 + (0,388 \times \text{Duygusal Denge}),$$

“H_{1h}: Duygusal denge, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi için:

$$\text{Dinçlik} = 2,726 + (0,522 \times \text{Duygusal Denge})$$

“H_{1i}: Duygusal denge, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi için:

$$\text{Yoğunlaşma} = 3,844 + (0,265 \times \text{Duygusal Denge})$$

şeklinde regresyon modeli kurulabilir. TBD'nin alt boyutu olan duygusal dengenin, işe tutkunluğun alt faktörleri üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğuna ilişkin, H_{1g}, H_{1h} ve H_{1i} alt hipotezleri istatistiki olarak kabul edilebilir niteliktedir. TBD'nin alt faktörü olan duygusal dengenin işe tutkunluk üzerindeki etkisi öz yeterliliğe kıyasla daha düşük seviyededir. Duygusal dengenin yoğunlaşma ve adanma üzerindeki değişimleri açıklayıcılık yüzdesi sırasıyla %4,3 ve %6,7 düzeyinde olup bu ilişkiler TBD ile işe tutkunluk alt faktörleri arasındaki en düşük etkiye sahip ilişkiler olarak görülmektedir.

- **H₂: TBD, algılanan dönüştürücü önderlik tarzını pozitif yönlü etkilemektedir.**

Tek değişkenli regresyon modeli ile dönüştürücü önderlik üzerindeki TBD'nin etkisi incelendiğinde, Tablo 4.36'da görüldüğü üzere model istatistiki olarak anlamlıdır (p=,000<0,05) ve TBD dönüştürücü önderlikteki değişimin %10,8'ini (R²=,108) açıklamaktadır. Regresyon modeli:

$$\text{“Dönüştürücü Önderlik} = 0,711 + (0,710 \times \text{TBD)}\text{”}$$

şeklinde olup, TBD'deki 1 birimlik artış, dönüştürücü önderlik algısında 0,71 birimlik artışa eden olmaktadır. Buna göre “H₂: TBD algılanan dönüştürücü önderlik tarzını pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.36. TBD'nin dönüştürücü önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,328 ^a	,108	,106	1,05088822373		
ANOVA						
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	84,903	1	84,903	76,879	,000 ^b
	Artık (Residual)	702,377	636	1,104		
	Toplam	787,280	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	,711	,300		2,373	,018
	TBD	,710	,081	,328	8,768	,000

a. Bağımlı Değişken: Dönüştürücü Onderlik

b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

TBD'nin dönüştürücü önderliğin alt faktörleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, dönüştürücü önderlik alt faktörlerinin bağımlı değişken, TBD'nin ise bağımsız değişken olarak tanımlandığı regresyon modellerine ilişkin istatistikler Tablo 4.37, Tablo 4.38 ve Tablo 4.39'da görülmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde üzere her üç modelin de istatistiki olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) olduğu söylenebilir. Tablo 4.37'de görüldüğü üzere TBD, işe yönelik motivasyondaki değişimin %10,6'sını açıklamaktadır. Ancak regresyon modelinde yer alan sabit istatistiki olarak anlamlı değildir. Regresyon modelinden TBD'deki 1 birimlik artışın işe yönelik motivasyonda 0,752 birimlik artışa neden olduğu söylenebilir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda "H_{2a}: TBD algılanan işe yönelik motivasyon tarzını pozitif yönlü etkilemektedir." hipotezi istatistiki olarak desteklendiği ifade edilebilir.

4.37. TBD'nin işe yönelik motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,326 ^a	,106	,105	1,12013335607		
ANOVA						
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	95,040	1	95,040	75,747	,000 ^b
	Artık (Residual)	797,988	636	1,104		
	Toplam	893,029	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	,520	,319		1,628	,104
	TBD	,752	,086	,326	8,703	,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Yönelik Motivasyon. b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

TBD'nin bireysel ilgi alt faktörü üzerindeki etkisi incelendiğinde ise Tablo 4.38'de görüldüğü üzere R² değeri 0,076'dır.

$$\text{"Bireysel ilgi} = 1,438 + (0,587 \times \text{TBD})"$$

şeklindeki regresyon modeli göz önünde bulundurulduğunda “H_{2b}: TBD algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.38. TBD'nin bireysel ilgi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,276 ^a	,076	,075	1,05026766547		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	58,044	1	58,044	52,620	,000 ^b
	Artık (Residual)	701,548	636	1,103		
	Toplam	759,591	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	1,438	,299		4,804	,000
	TBD	,587	,081	,276	7,254	,000

a. Bağımlı Değişken: Bireysel İlgi, b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

TBD'nin gelişimi teşvik alt faktörü üzerindeki etkisi incelendiğinde ise Tablo 4.39'da görüldüğü üzere R² değeri 0,105 olarak hesaplanmıştır. Tablo verileri incelendiğinde regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, model sabiti istatistiki olarak anlamlı değildir. Gelişimi teşvik algısındaki değişimlerin %10,5'inin TBD tarafından açıklanabileceği, TBD'de 1 birimlik artışın 0,771 birimlik artışa neden olacağı ifade edilebilir. Sonuç olarak “H_{2c}: TBD algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.39. TBD'nin gelişimi teşvik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,323 ^a	,105	,103	1,16080		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	100,041	1	100,041	74,248	,000 ^b
	Artık (Residual)	856,975	636	1,347		
	Toplam	957,016	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	,155	,331		,467	,640
	TBD	,771	,090	,323	8,617	,000

a. Bağımlı Değişken: Gelişimi Teşvik. b. Öngörücüler: (Sabit), TBD

Tablo 4.40'da görüldüğü üzere TBD'nin alt faktörleri olan öz yeterlilik ve duygusal dengenin, dönüştürücü önderliğin alt faktörleri işe yönelik motivasyon, bireysel ilgi ve gelişimi teşvik üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. R² değerleri incelendiğinde öz yeterlilik boyutunun dönüştürücü önderlik algısı üzerindeki etkisinin duygusal dengeden daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.40. TBD'nin dönüştürücü önderlik alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R	R ²	Sig. (Rg)	Sabit Değer	Sig. (Sabit)	Beta	Sig. (Beta)	
1	Öz yeterlilik	İşe Yön. Mot.	,322	,103	,000	,410	,225	,684	,000
2	Öz yeterlilik	Bireysel İlgi	,230	,053	,000	1,701	,000	,451	,000
3	Öz yeterlilik	Gelişimi Teşvik	,304	,093	,000	,173	,622	,670	,000
4	Duygusal Denge	İşe Yön. Mot.	,186	,034	,000	2,493	,000	,271	,000
5	Duygusal Denge	Bireysel İlgi	,201	,040	,000	2,810	,000	,271	,000
6	Duygusal Denge	Gelişimi Teşvik.	,199	,039	,000	2,115	,000	,301	,000

Tablo 4.40'da yer alan veriler incelendiğinde işe yönelik motivasyondaki değişimlerin %10,3'ünün öz yeterlilik tarafından açıklanabildiği, öz yeterlilikteki 1 birimlik artışın, işe yönelik motivasyon algısında 0,684 birimlik artışa neden olacağı söylenebilir. Tablo verileri göz önünde bulundurularak “H_{2d}: Öz yeterlilik, algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Bireysel ilgi = 1,701+ (0,451 x Öz yeterlilik)” regresyon modelinden de anlaşıldığı üzere, öz yeterlilik algısındaki 1 birimlik artış algılanan bireysel ilgi faktöründe 0,451 birimlik artışa neden olduğundan “H_{2e}: Öz yeterlilik algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

Tablo 4.40 verileri incelendiğinde gelişimi teşvik algısındaki değişimlerin % 9,3'ü öz yeterlilik tarafından açıklanabilmektedir. Öz yeterlilikteki 1 birimlik artış gelişimi teşvik algısında 0,670 birimlik artışa neden olmaktadır. Regresyon modeli göz önünde bulundurulduğunda “H_{2f}: Öz yeterlilik algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“İşe yönelik motivasyon= 2,493 + (0,271 x Duygusal denge)” regresyon modeline göre, duygusal denge faktöründeki 1 birimlik değişim algılanan işe yönelik motivasyonda 0,271 birimlik artış sağlamaktadır. Bu değerlendirmeye göre “H_{2g}: Duygusal denge algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

Duygusal dengenin algılanan bireysel ilgi faktörü üzerindeki etkisine yönelik regresyon modeli “Bireysel ilgi = 2,810 + (0,271 x Duygusal denge)” olarak ifade edilebilir. Buna göre “H_{2h}: Duygusal denge algılanan bireysel ilgi yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“H₂: Duygusal denge algılanan gelişimi teşvik yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezine ilişkin istatistiki olarak anlamlı olan regresyon modeli “Gelişimi teşvik = 2,115 + (0,301 x Duygusal denge)” değerlendirildiğinde, H₂ hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir. Modele göre duygusal dengedeki 1 birimlik artış, gelişimi teşvik algısında 0,301 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak dönüştürücü önderliğin alt faktörlerindeki değişimlerin %3-4’ünün duygusal denge tarafından açıklanabildiği söylenebilmektedir.

- **H₃: TBD algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.**

TBD’nin algılanan etkileşimci önderlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulan regresyon modeline ilişkin veriler Tablo 4.41’de görülmektedir. Model istatistiki olarak anlamlı olmakla birlikte (p<0,05) modelin açıklayıcılık gücü oldukça düşüktür (R²=0,053).

4.41. TBD’nin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası			
1	,231 ^a	,053	,052	,942745229921			
ANOVA							
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon		31,917	1	31,917	35,912	,000 ^b
	Artık (Residual)		565,257	636	1,347		
	Toplam		597,174	637			
Katsayılar							
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta				
1	Sabit	4,156	,269		15,463	,000	
	TBD	-,436	,073	-,231	-5,993	,000	

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimci Önderlik b. Öngörütüçler: (Sabit), TBD

Tablo incelendiğinde beta katsayısının negatif değerli olduğu görülmektedir ki bu durum, TBD’nin algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımı üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğunu göstermektedir.

$$\text{“Etkileşimci önderlik} = 4.156+(-0,436 \times \text{TBD)”}$$

şeklinde ifade edilen regresyon modeli ve Tablo 4.41’deki veriler göz önünde bulundurulduğunda, “H₃: TBD algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

TBD’nin alt faktörlerinin etkileşimci önderlik algısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda öz yeterliliğin etkileşimci

önderlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizine ilişkin veriler Tablo 4.42’de yer almaktadır.

Tablo incelendiğinde öz yeterliliğin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin kurulan regresyon modelinin p değerinin (0,062) ,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre öz yeterliliğin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Söz konusu model istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “H_{3a}: Öz yeterlilik, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

4.42. Öz yeterliliğin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,074 ^a	,005	,004	,966345		
ANOVA						
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	3,263	1	3,263	3,495	,062 ^b
	Artık (Residual)	593,911	636	,934		
	Toplam	597,174	637			
Katsayılar						
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	3,099	,290		15,463	,000
	Ozyeterlilik	-,128	,069	-,074	-1,869	,062

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimci Önderlik b. Öngörücüler: (Sabit), Öz yeterlilik

Tablo 4.43’teki değerler göz önünde bulundurulduğunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve beta katsayısının ise negatif değerli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle “H_{3b}: Duygusal denge, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.” hipotezinin istatistiksel olarak desteklendiği ifade edilebilir.

Duygusal dengenin etkileşimci önderlikteki toplam değişimin %8,4’ünü (R²=,084) açıkladığı Tablo 4.43’teki değerlerden anlaşılmaktadır.

$$\text{“Etkileşimci önderlik} = 3,559 + (-,347 \times \text{Duygusal denge)”}$$

şeklinde ifade edilen regresyon modelinin beta katsayısından söz konusu etkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal dengesi yüksek olan bireylerin etkileşimci önderliği daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir.

4.43. Duygusal dengenin etkileşimci önderlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standat Hatası			
1	,291 ^a	,084	,083	,927204			
ANOVA							
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon		50,401	1	50,401	58,625	,000 ^b
	Artık (Residual)		546,774	636	,860		
	Toplam		597,174	637			
Katsayılar							
Model	Std Edilmemiş Katsayı			Std. Edilmiş Katsayı			
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.		
1	Sabit	3,559	,135		26,287	,000	
	Duygusal Denge	-,347	,045	-,291	-7,657	,000	

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimci Önderlik. b. Öngörücüler: (Sabit), Duygusal Denge

- **H₄: Algılanan dönüştürücü önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.**

Araştırmada aracı değişkenlerden biri olarak belirlenen algılanan dönüştürücü önderlik yaklaşımının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.44'te görülmektedir.

4.44. Dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standat Hatası			
1	,393 ^a	,154	,153	,9216221			
ANOVA							
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon		98,552	1	98,552	116,026	,000 ^b
	Artık (Residual)		540,213	636	,849		
	Toplam		638,764	637			
Katsayılar							
Model	Std Edilmemiş Katsayı			Std. Edilmiş Katsayı			
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.		
1	Sabit	3,374	,115		29,400	,000	
	Donusumcu Onderlik	,354	,033	,393	10,772	,000	

a. Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk, b. Öngörücüler: (Sabit), Donusumcu Onderlik

R² değeri (,154) ve p (,000) değerleri incelendiğinde algılanan dönüştürücü önderlik yaklaşımının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve dönüştürücü önderliğin işe tutkunluktaki değişimin %15,4'ünü açıkladığı söylenebilir. Tablo verileri doğrultusunda:

$$\text{“İşe tutkunluk} = 3,374 + (0,354 \times \text{Dönüştürücü önderlik)”}$$

biçiminde ifade edilen regresyon modelinin beta katsayısının pozitif olmasından da anlaşılacağı üzere dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisi pozitif

yönlüdür. Bu açıklamalar doğrultusunda “H₄: Algılanan dönüştürücü önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezinin istatistiki olarak desteklendiği ifade edilebilir.

Dönüştürücü önderliğin alt faktörlerinden biri olan işe yönelik motivasyonun işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan regresyon modeline ilişkin Tablo 4.45’deki analiz değerleri incelendiğinde modelin istatistiki olarak anlamlı (p<0,05) ve işe tutkunluktaki değişimlerin %15,4’üne (R²= ,154) işe yönelik motivasyonun neden olduğu ifade edilebilir. Regresyon modeli aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\text{“İşe tutkunluk} = 3,460 + (0,332 \times \text{İşe yönelik motivasyon)”}$$

Regresyon modelinden de anlaşılacağı üzere, işe yönelik motivasyondaki 1 birimlik artış, işe tutkunluk üzerinde 0,332 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda “H_{4a}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.45. İşe yönelik motivasyonun işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,392 ^a	,154	,153	,921823		
ANOVA						
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon		98,311	1	98,311	115,692
	Artık (Residual)		540,453	636	,850	,000 ^b
	Toplam		638,764	637		
Katsayılar						
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	3,460	,107		32,236	,000
	İşe Yönelik Motivasyon	,332	,031	,392	10,756	,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk b. Öngörütçüler: (Sabit), İşe Yönelik Motivasyon

Tablo 4.46 incelendiğinde, algılanan bireysel ilginin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı (p<0,05) ve işe tutkunluktaki değişimlerin %11,2’sinin (R²=,112) bireysel ilgi tarafından açıklanabildiği ifade edilebilir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden regresyon modeli;

$$\text{“İşe tutkunluk} = 3,442 + (0,308 \times \text{Bireysel ilgi)”}$$

şeklinde ifade edilebilir. Modelden de anlaşılacağı üzere, bireysel ilgide meydana gelen 1 birimlik artış işe tutkunluk üzerinde 0,308 birimlik artışa neden olmaktadır.

Buna göre “H_{4b}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezinin istatistiki olarak desteklendiği söylenebilir.

4.46. Bireysel ilginin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,335 ^a	,112	,111	,9441251		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	71,852	1	71,852	80,608	,000 ^b
	Artık (Residual)	566,913	636	,891		
	Toplam	638,764	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	3,442	,129		26,782	,000
	Bireysel İlgi	,308	,034	,335	8,978	,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk b. Öngörücüler: (Sabit), Bireysel İlgi

Dönüştürücü önderliğin alt faktörlerinden biri olan gelişimi teşvik yaklaşımının işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan regresyon modeline ilişkin istatistikler Tablo 4.47’de görülmektedir.

4.47. Gelişimi teşviğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,372 ^a	,138	,137	,9303867		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	88,230	1	88,230	101,927	,000 ^b
	Artık (Residual)	550,534	636	,866		
	Toplam	638,764	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	3,641	,097		37,597	,000
	Gelişime Teşvik	,304	,030	,372	10,096	,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk b. Öngörücüler: (Sabit), Gelişimi Teşvik

Tabloda yer alan analiz değerleri incelendiğinde, modelin istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu ve işe tutkunluktaki değişimlerin %13,8’ine ($R^2 = ,138$) dönüştürücü önderin gelişimi teşvik edici yaklaşımının neden olduğu ifade edilebilir. “İşe tutkunluk = 3,641 + (0,304 x Gelişimi teşvik)” şeklinde ifade edilebilen regresyon modelinden de anlaşılacağı üzere, gelişimi teşvikteki 1 birimlik artış işe tutkunluk üzerinde 0,304 birimlik artışa neden olmaktadır. Verilerin analizleri sonucunda “H_{4c}: Algılanan gelişime teşvik yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezinin istatistiki olarak desteklendiği ifade edilebilir.

Algılanan dönüştürücü önderliğin alt faktörlerinin işe tutkunluğun alt faktörleri üzerindeki etkileri özet şekilde Tablo 4.48’de görülmektedir. Tabloda görüleceği üzere tüm alt faktörlere yönelik regresyon modelleri istatistiki olarak anlamlıdır. Dönüştürücü önderliğin alt faktörü olan işe yönelik motivasyonun diğer alt faktörlere göre işe tutkunluğun tüm alt faktörleri üzerinde daha büyük bir açıklayıcılık etkisine sahip olduğu Tablo 4.48’deki R² değerlerinden anlaşılmaktadır.

4.48.TBD alt faktörlerinin dönüştürücü önderlik alt faktörleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R	R ²	Sig. (Rg)	Sabit Değer	Sig. (Sabit)	Beta	Sig. (Beta)
1 İşe Yön. Mot.	Adanma	,341	,116	,000	3,842	,000	,349	,000
2 İşe Yön. Mot	Yogunlaşma	,308	,095	,000	3,728	,000	,268	,000
3 İşe Yön. Mot	Dinçlik	,378	,140	,000	2,964	,000	,385	,000
4 Bireysel İlgi	Adanma	,300	,090	,000	3,790	,000	,332	,000
5 Bireysel İlgi	Yogunlaşma	,261	,068	,000	3,722	,000	,246	,000
6 Bireysel İlgi	Dinçlik	,317	,101	,000	2,953	,000	,317	,000
7 Gelişimi Tesvik	Adanma	,319	,102	,000	4,013	,000	,316	,000
8 Gelişimi Tesvik	Yogunlaşma	,287	,082	,000	3,887	,000	,241	,000
9 Gelişimi Tesvik	Dinçlik	,319	,102	,000	4,403	,000	,316	,000

Alt faktörler arasında kurulan regresyon modelleri hipotez durumları şöyledir:

“Adanma = 3,842 + (0,349 x İşe yönelik motivasyon)” regresyon modeli göz önünde bulundurularak “H_{4d}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir. İşe yönelik motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış, adanma boyutunda 0,349 birimlik artışa neden olmaktadır.

“Yoğunlaşma = 3,728 + (0,268 x İşe yönelik motivasyon)” regresyon modeli göz önünde bulundurularak “H_{4e}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Dinçlik = 2,964 + (0,385 x İşe yönelik motivasyon)” regresyon modeli göz önünde bulundurularak “H_{4f}: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Adanma = 3,790+ (0,332 x Bireysel ilgi)” regresyon modelinden de anlaşıldığı üzere, bireysel ilgi algısındaki 1 birimlik artış adanma faktöründe 0,332 birimlik artışa neden

olduğundan “H_{4h}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Yoğunlaşma = 3,722+ (0,246 x Bireysel ilgi)” regresyon modelinden de anlaşıldığı üzere, bireysel ilgi algısındaki 1 birimlik artış adanma faktöründe 0,246 birimlik artışa neden olduğundan “H_{4i}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Dinçlik = 2,953+ (0,317 x Bireysel ilgi)” regresyon modelinden de anlaşıldığı üzere, bireysel ilgi algısındaki 1 birimlik artış dinçlik faktöründe 0,317 birimlik artışa neden olduğundan “H_{4j}: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

Regresyon modeli “Adanma = 4,013+ (0,316 x Gelişimi teşvik)” şeklinde ifade edilen “H_{4k}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir. Gelişimi teşvikteki 1 birimlik artışın adanma üzerinde 0,316 birimlik artışa neden olması beklenmektedir.

“Yoğunlaşma = 3,887 + (0,241 x Gelişimi teşvik)” regresyon modeline göre, gelişimi teşvik faktöründeki 1 birimlik değişim yoğunlaşmada 0,241 birimlik artış sağlamaktadır. Bu değerlendirmeye göre “H_{4l}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

“Dinçlik = 4,403 + (0,316 x Gelişimi teşvik)” regresyon modeline göre, gelişimi teşvik faktöründeki 1 birimlik değişim dinçlikte 0,316 birimlik artış sağlamaktadır. Bu değerlendirmeye göre “H_{4m}: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

- **H₅: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.**

Algılanan etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.49’da görülmektedir. Model istatistiki olarak anlamlı olmakla birlikte (p<0,05) modelin açıklayıcılık gücü oldukça düşüktür (R²=0,020). Beta katsayısı incelendiğinde ise (-,148) negatif değerli olduğu görülmektedir ki bu durum, algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının işe tutkunluk

üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Tablo 4.49'daki veriler ışığında regresyon modeli:

$$\text{“İşe tutkunluk} = 4,924 + (-0,148 \times \text{Etkileşimci önderlik)”}$$

şeklinde ifade edilebilir. Regresyon modeli ve Tablo verileri göz önünde bulundurulduğunda, “H₅: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.49. Etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,143 ^a	,020	,019	,9919087		
ANOVA						
Model	Kareler Toplamı		sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	13,015	1	13,015	13,228	,000 ^b
	Artık (Residual)	625,764	636	,984		
	Toplam	638,764	637			
Katsayılar						
Model	Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	4,924	,111		44,312	,000
		-,148	,041	-,143	-3,637	,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk b. Öngörücüler: (Sabit), Etkileşimci Onderlik

Etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğunun tespit edilmesinin ardından, işe tutkunluğun alt faktörlerinin etkileşimci önderlikten nasıl etkilendiğini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri detaylandırılmıştır. Bu kapsamda yapılan analizlerden ilkinde Tablo 4.50'de görüleceği üzere etkileşimci önderliğin adanma üzerinde istatistiki olarak anlamlı ($p < ,05$) olmakla birlikte oldukça düşük düzeyde bir açıklayıcılık etkisine ($R^2 = ,012$) olduğu bulunmuştur. Bireylerin adanmalarındaki değişimlerin yalnızca %1,2'si etkileşimci önderlik tarafından açıklanırken beta katsayısının negatif oluşu söz konusu etkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir.

$$\text{“Adanma} = 5,338 + (-0,139 \times \text{Etkileşimci önderlik)”}$$

Regresyon modelinden de anlaşılacağı üzere, “H_{5a}: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının adanma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir. Etkileşimci önderlik algısındaki 1 birimlik artış bireylerin işe adanmalarında 0,139 birimlik azalışa neden olmaktadır.

4.50. Etkileşimci önderliğin adanma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,111 ^a	,012	,011	1,204537		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	11,488	1	11,488	7,918	,005 ^b
	Artık (Residual)	922,778	636	1,451		
	Toplam	934,266	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	5,338	,135		39,562	,000
	Etkileşimci Onderlik	-,139	,049	-,111	-2,814	,005

a. Bağımlı Değişken: Adanma b. Öngörücüler: (Sabit), Etkileşimci Onderlik

Etkileşimci önderliğin işe tutkunluğun alt faktörü olan yoğunlaşma üzerindeki etkisine yönelik Tablo 4.51’deki analiz değerleri incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre “H_{5b}: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının yoğunlaşma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.51. Etkileşimci önderliğin yoğunlaşma üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,058 ^a	,003	,002	1,0292		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	2,277	1	2,277	2,150	,143 ^b
	Artık (Residual)	673,664	636	1,059		
	Toplam	675,942	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	T	
1	Sabit	4,763	,115		41,316	,000
	Etkileşimci Onderlik	-,062	,042	-,058	-1,466	,143

a. Bağımlı Değişken: Yogunlasma b. Öngörücüler: (Sabit), Etkileşimci Onderlik

Tablo 4.52 incelendiğinde etkileşimci önderliğin dinçlik üzerinde istatistiki olarak anlamlı ($p < ,05$) ancak oldukça düşük düzeyde bir açıklayıcılık etkisi ($R^2 = ,036$) olduğu görülmektedir. İşe tutkunluğun alt faktörü olan dinçlikteki değişimlerin yalnızca %3,6’sı etkileşimci önderlik tarafından açıklanırken beta katsayısının negatif oluşu söz konusu etkinin negatif olduğunu göstermektedir. Regresyon modeli

$$\text{“Dinçlik} = 4,836 + (-0,239 \times \text{Etkileşimci önderlik)”}$$

şeklinde ifade edilebilir. Buna göre “H_{5c}: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının dinçlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.52. Etkileşimci önderliğin dinçlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	,190 ^a	,036	,034	1,1985		
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	34,071	1	34,071	23,719	,000 ^b
	Artık (Residual)	913,567	636	1,436		
	Toplam	947,638	637			
Katsayılar						
Model		Std Edilmemiş Katsayı		Std. Edilmiş Katsayı		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	Sabit	4,836	,134		36,015	,000
	Etkileşimci Onderlik	-,239	,049	-,190	-4,870	,000

a. Bağımlı Değişken: Dinçlik b. Öngörücüler: (Sabit), Etkileşimci Onderlik

Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının işe tutkunluk ve alt faktörleri üzerindeki etkisi özetlenecek olursa, etkileşimci önderliğin düşük düzeyde de olsa işe tutkunluğu olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu olumsuz etkisi en fazla dinçlik alt faktörü üzerindedir. Bununla birlikte algılanan etkileşimci önderlik yoğunlaşma alt faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

- **H₆: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi vardır.**

Aracılık etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından 4 adım belirlenmiştir. Buna göre:

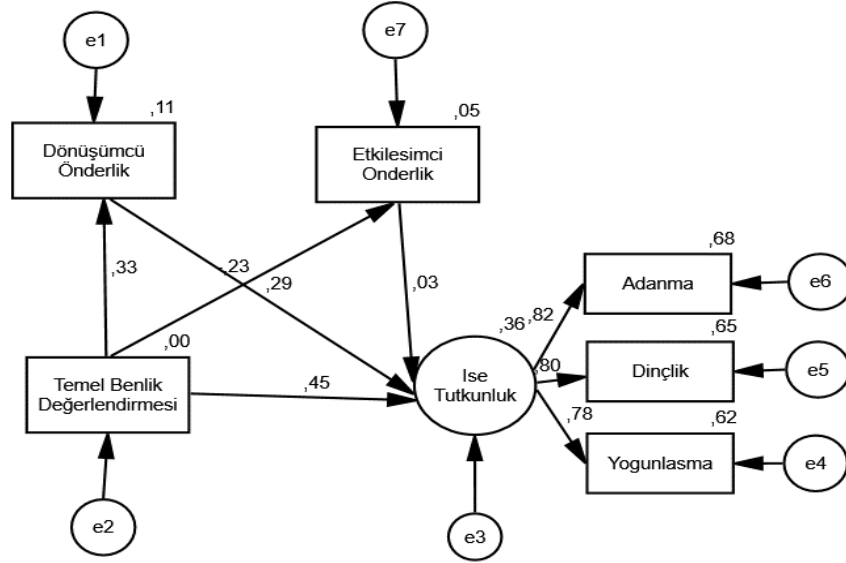
Adım 1: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Bu araştırmada TBD'nin işe tutkunluk üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmalıdır.

Adım 2: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Bu çalışmada, TBD'nin algılanan önderlik yaklaşımları üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

Adım 3: Aracı değişken, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır. Algılanan önderlik yaklaşımlarının işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Adım 4: Önceki adımlarda belirlenen şartların sağlanması durumunda, bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmelidir. Buna göre bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi tam olarak sıfırlanıyorsa aracı değişkenin tam aracı, etkisi sıfırlanmıyor ancak azalıyor aracı değişkenin kısmi aracı etkisi olduğu söz konusu olmaktadır. Bu araştırmada, TBD, algılanan önderlik tarzları

ve işe tutkunluk bir arada analize dahil edildiğinde, TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin sıfırlanması veya azalması beklenmektedir. TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin birlikte aracılık etkisi olduğunun sınındığı model, çalışmanın esas modeli olduğu için bundan sonraki süreçte model 1 olarak ifade edilecektir. Buna göre önerilen model 1 için AMOS programında oluşturulan yol analizleri ve bağlantılar arasındaki ilişkilerin tahminleyicilerinin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 4.6'da görülmektedir.



4.6. Model 1: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi

Model 1'in uyum istatistikleri ise Tablo 4.53'te görülmektedir. Tablo 4.53'teki model uyum istatistikleri incelendiğinde ki-kare/ serbestlik derecesinin (χ^2/sd) kabul edilebilir değer aralığının dışında, RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum değeri sınırında, diğer uyum değerlerinin ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

4.53. Model 1 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
7,355	,100	,962	,956	,907	,962	,913	,973

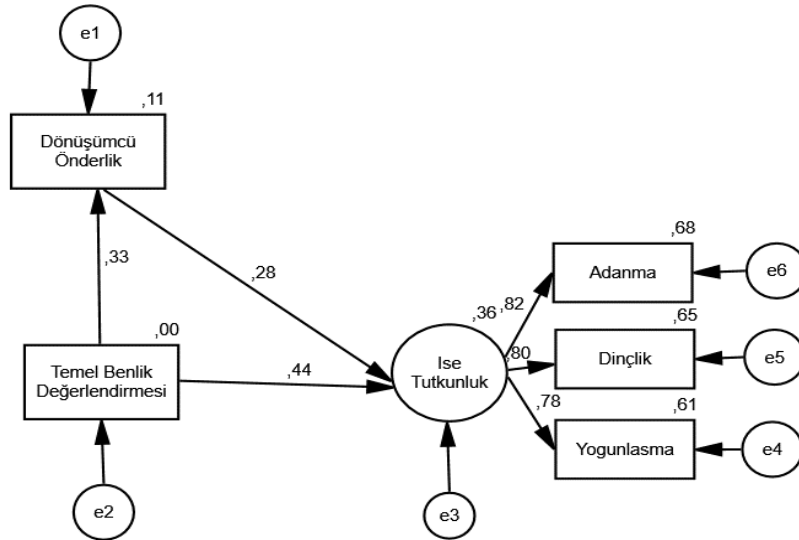
Tablo 4.54'te hem dönüştürücü hem de etkileşimci önderliğin aracı değişken olarak belirlendiği modeldeki değişkenlerin regresyon katsayıları ve anlamlılık değerleri görülmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde, etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik değer anlamlılık düzeyinin ($p < .05$) 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir.

4.54. Model 1 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Öngörücü	S.H.	R.S	P
DonusumcuOnderlik	<--- TBD	,710	,081	8,775	***
EtkilesimciOnderlik	<--- TBD	-,436	,073	-5,997	***
Ise_Tutkunluk	<--- TBD	,869	,079	11,004	***
Ise_Tutkunluk	<--- DonusumcuOnderlik	,257	,035	7,400	***
Ise_Tutkunluk	<--- EtkilesimciOnderlik	,032	,038	,833	,405
Dinçlik	<--- Ise_Tutkunluk	,984	,048	20,602	***
Adanma	<--- Ise_Tutkunluk	1,000			
Yogunlasma	<--- Ise_Tutkunluk	,811	,040	20,194	***

Baron ve Kenny tarafından belirlenen adımlar göz önünde bulundurulduğunda, aracı değişken olarak belirlenen algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin bu modelde istatistiki olarak anlamlı olmaması nedeniyle etkileşimci önderlik değişkeni modelden çıkarılmıştır.

Buna göre etkileşimci önderlik değişkeninin çıkarılması sonrasında oluşturulan ikinci model'in (Model 2) istatistiki olarak anlamlılığının incelenebilmesi için Şekil 4.7'de görüldüğü üzere model revize edilmiştir.



4.7. Model 2: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi

Tablo 4.55'te yer alan model uyum istatistikleri incelendiğinde ise ki-kare/ serbestlik derecesinin kabul edilebilir uyum değeri aralığında ve iyi uyum değerine yakın olduğu (2,425), diğer değerlerin tamamının ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

4.55. Model 2 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
2,425	,047	,995	,991	,978	,995	,977	,994

Tablo 4.56’da yer alan p değerleri incelendiğinde tüm değişkenlerin regresyon katsayılarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler ışığında modelin istatistiki olarak kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür. Ancak modeldeki aracılık ilişkisinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için ilave analizler yapılması gerekmektedir.

4.56. Model 2 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

			ngrc	S.H.	C.R.	P
DonusumcuOnderlik	<---	TBD	,710	,081	8,775	***
Ise_Tutkunluk	<---	TBD	,859	,077	11,133	***
Ise_Tutkunluk	<---	DonusumcuOnderlik	,251	,035	7,233	***
Adanma	<---	Ise_Tutkunluk	1,000			
Yogunlasma	<---	Ise_Tutkunluk	,811	,040	20,115	***
Dinçlik	<---	Ise_Tutkunluk	,986	,048	20,568	***

Bu çalışmada aracılık etkisinin anlamlılığının tespitinde son dönemlerde daha fazla kabul gören bir yaklaşım olan bootstrap tekniği (Collier, 2020) kullanılmıştır. Bootstrap tekniği ile analiz sürecinde örnek sayısı Collier tarafından belirtildiği üzere yeterli kabul edilen örneklem genişliği 5.000 ve güven düzeyi %95 olarak belirlenmiştir. Tablo 4.57’de bootstrap tekniği ile yapılan analizde TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisine ilişkin istatistik değerleri görülmektedir.

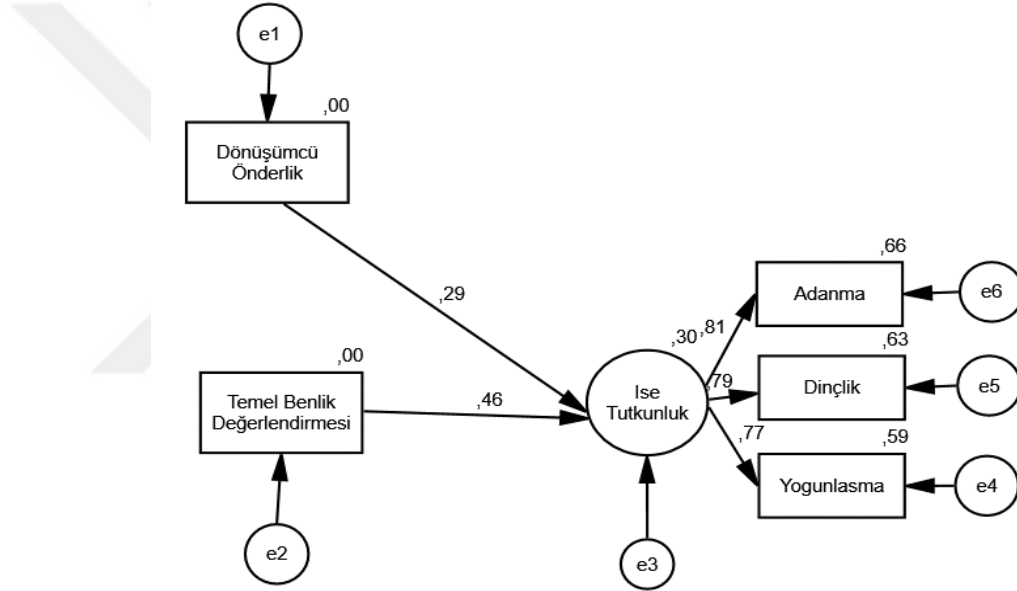
4.57. Model 2’ye göre TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi

	ngrc	Standardize Toplam Etki	Standardize Doğrudan Etki	Standardize Dolaylı Etki			
				Ort.	Alt Sınır	st Sınır	Sig. 2Yn.
Ise Tutkunluk	,443	,536	,443	,092	,062	,130	,000

Tabloya göre TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, standardize edilmiş toplam etkisinin 0,536 olduğu bu etkinin 0,443’ünün modeldeki doğrudan etkisinden kaynaklandığı 0,092’sinin ise dönüştürücü önderlik üzerindeki aracılık etkisinden kaynaklandığı görülmektedir. Yapılan bootstrap analizinde dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamlı (p=,000) ve alt sınırının 0,062; üst sınırının ise 0,130 düzeyinde olduğu grlmştir. Yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda:

- “H_{6a}: TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi vardır.” alt hipotezi istatistiki olarak desteklenmiş,
- “H_{6b}: TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan etkileşimci önderliğin aracılık etkisi vardır.” alt hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

Buna göre “H₆: TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi vardır.” hipotezi sadece algılanan dönüştürücü önderlik yaklaşımı için geçerli olduğundan istatistiki olarak kısmen desteklenmiştir. Araştırma kapsamında dönüştürücü önderliğin aracılık etkisinin olmadığı üçüncü model (Model 3) kurularak AMOS programında incelenmiştir. Söz konusu model Şekil 4.8’de görülmektedir.



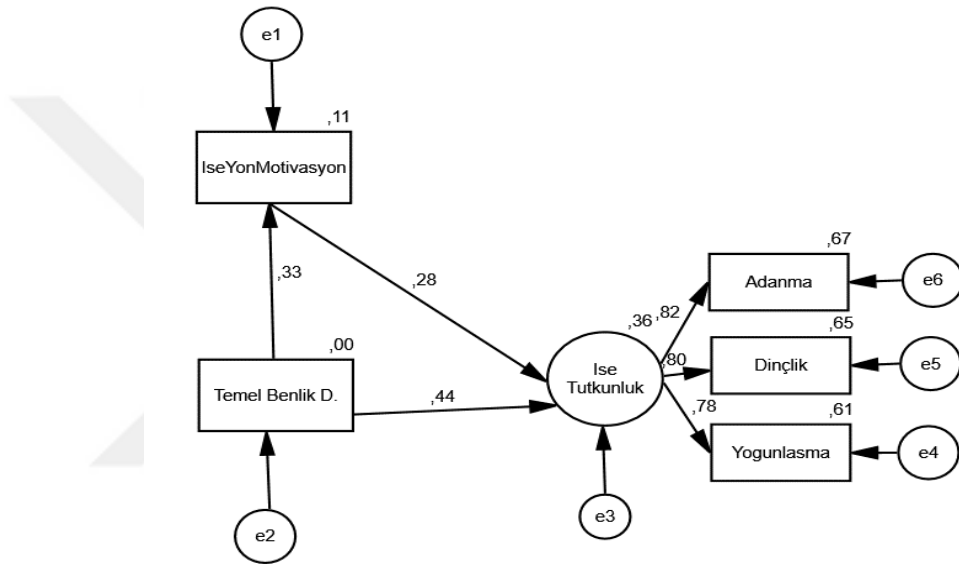
4.8. Model 3: Dönüştürücü önderlik ve TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin model

Tabloda 4.58’de yer alan model uyum değerleri incelendiğinde ki-kare/ serbestlik derecesi, RMSEA ve CFI değerlerinin kabul edilebilir değer aralığının dışında, RFI ve AGFI değerlerinin ise kabul edilebilir değerlerinin alt sınırında olduğu görülmektedir.

4.58. Model 3 Uyum İstatistik Değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
16,478	,156	,929	,925	,851	,930	,860	,953

Dönüştürücü önderliğin aracı değişken olduğu model ile aracı değişken olarak tanımlanmadığı modellerin uyum değerleri incelendiğinde, aracılık ilişkisinin tanımlandığı modelin uyum istatistiklerinin daha iyi düzeyde olduğu, bu nedenle de aracılık ilişkisinin olduğu modelin daha iyi bir model olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde dönüştürücü önderlik alt faktörlerinin etkilerini ayrı ayrı incelemek amacıyla model 2'de dönüştürücü önderlik yerine dönüştürücü önderliğin alt boyutları tanımlanarak analizlere devam edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle dönüştürücü önderliğin işe yönelik motivasyon boyutunun aracılık etkisinin incelendiği model 4, Şekil 4.9'da görülmektedir.



4.9. Model 4: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan işe yönelik motivasyonun aracılık etkisi

Model 4'ün Tablo 4.59'da yer alan uyum değerleri incelendiğinde, model 2'nin uyum değerlerine çok yakın değerlerde olduğu ve bütün uyum istatistiklerinin iyi uyum düzeylerinde olduğu görülmektedir.

4.59. Model 4 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI	AGFI	GFI
2,370	,046	,995	,991	,979	,987	,978	,994

Tablo 4.60 incelendiğinde, işe yönelik motivasyonun aracılık etkisinin olduğu model 4'ün regresyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir.

4.60. Model 4 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

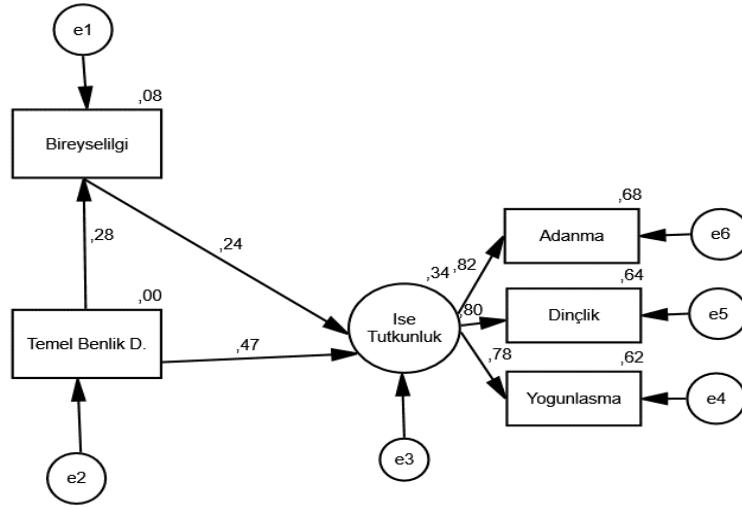
			Öngörücü	S.H.	C.R.	P
IseYonMotivasyon	<---	TBD	,752	,086	8,710	***
Ise_Tutkunluk	<---	TBD	,860	,077	11,155	***
Ise_Tutkunluk	<---	IseYonMotivasyon	,236	,033	7,237	***
Dinçlik	<---	Ise_Tutkunluk	,986	,048	20,563	***
Adanma	<---	Ise_Tutkunluk	1,000			
Yogunlasma	<---	Ise_Tutkunluk	,811	,040	20,117	***

Tablo 4.61’de ise işe yönelik motivasyon yaklaşımının aracılık etkisiyle TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki standartlaştırılmış doğrudan etkisi ve dolaylı etki değerleri görülmektedir. Buna göre TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki 0,536 düzeyindeki etkisine, ortalama 0,092 düzeyinde işe yönelik motivasyon önderlik yaklaşımının aracılık ettiği söylenebilir.

4.61. Model 4’e göre TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi

	Öngörücü	Standardize Toplam Etki	Standardize Doğrudan Etki	Standardize Dolaylı Etki			
				Ort.	Alt Sınır	Üst Sınır	Sig. 2Yön.
Ise Tutkunluk	,444	,536	,443	,092	,062	,130	,000

Dönüştürücü önderliğin alt boyutlarından olan bireysel ilginin aracılık etkisinin incelendiği model 5 ise şekil 4.10’da görülmektedir.



4.10. Model 5: TBD’nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan bireysel ilginin aracılık etkisi

Tablo 4.62 incelendiğinde model 5’in de uyum değerlerinin model 2 ve model 4’ün uyum değerlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Tabloda görüleceği üzere bütün uyum istatistikleri kabul edilebilir uyum değerleri ve iyi uyum değerleri aralığındadır.

4.62. Model 5 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI
2,101	,042	,996	,992	,980	,996

Bireysel ilginin aracılık etkisinin incelendiği model 5'e ilişkin regresyon katsayılarının (Tablo 4.63) ve standartlaştırılmış doğrudan ve dolaylı etki değerlerinin (Tablo 4.64) model 2 ve model 4 verilerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

4.63. Model 5 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

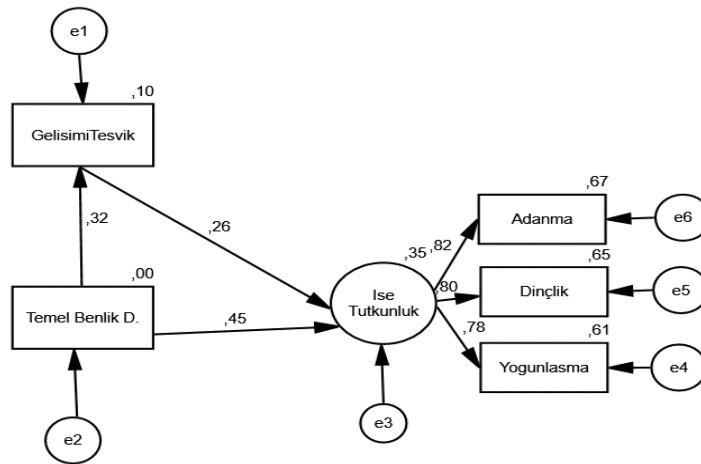
			Öngörücü	S.H.	C.R.	P
Bireysel ilgi	<---	TBD	,752	,086	8,710	***
Ise_Tutkunluk	<---	TBD	,860	,077	11,155	***
Ise_Tutkunluk	<---	Bireysel ilgi	,236	,033	7,237	***
Dinçlik	<---	Ise_Tutkunluk	,986	,048	20,563	***
Adanma	<---	Ise_Tutkunluk	1,000			
Yogunlasma	<---	Ise_Tutkunluk	,811	,040	20,117	***

Tablo 4.64 incelendiğinde, TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki bireysel ilgi önderlik boyutundan kaynaklanan ortalama dolaylı etkisinin 0,92 olduğu görülmektedir.

4.64. Model 5'e göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi

	Öngörücü	Standardize Toplam Etki	Standardize Doğrudan Etki	Standardize Dolaylı Etki			
				Ort.	Alt Sınır	Üst Sınır	Sig. 2Yön.
Ise Tutkunluk	,444	,536	,443	,092	,062	,130	,000

Dönüştürücü önderliğin bir diğer boyutu olan gelişimi teşviğin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan model 6, Şekil 4.11'de görülmektedir.



4.11. Model 6: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan gelişimi teşviğin aracılık etkisi

Tablo 4.65'te yer alan uyum değerleri incelendiğinde model 6'nın da uyum değerlerinin model 2, 4 ve 5 uyum değerlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

4.65. Model 6 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI
2,636	,051	,994	,990	,976	,994

Tablo 4.66 incelendiğinde model 6'ya ilişkin regresyon katsayılarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

4.66. Model 6 değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

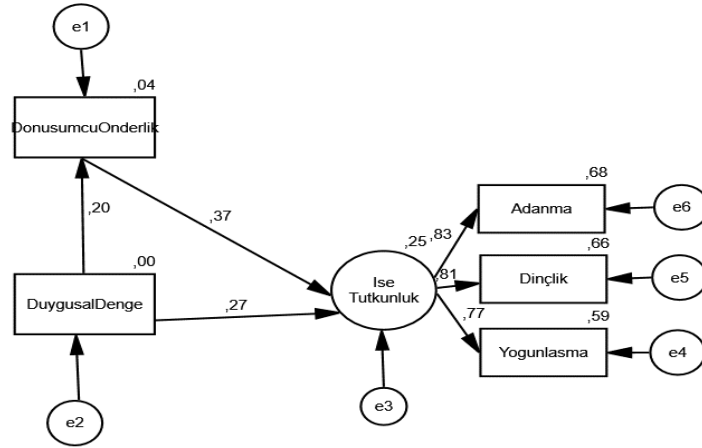
			ngrc	S.H.	C.R.	P
GelisimiTevsik	<---	TBD	,771	,089	8,623	***
Ise_Tutkunluk	<---	TBD	,877	,077	11,396	***
Ise_Tutkunluk	<---	GelisimiTevsik	,208	,032	6,575	***
Dinçlik	<---	Ise_Tutkunluk	,987	,048	20,490	***
Adanma	<---	Ise_Tutkunluk	1,000			
Yogunlasma	<---	Ise_Tutkunluk	,811	,040	20,344	***

Tablo 4.67'de yer alan veriler incelendiğinde TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki standardize dolaylı etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde gelişimi teşvik faktörünün de aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir. Ancak bu faktörün standardize edilmiş etkisi (0,83) diğer iki faktörün ve dönüştürücü nderliğin genelinin etkisinden (0,92) daha düşüktür.

4.67. Model 6'ya göre TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisi

	ngrc	Standardize	Standardize	Standardize Dolaylı Etki			
		Toplam Etki	Doğrudan Etki	Ort.	Alt Sınır	st Sınır	Sig. 2Yn.
Ise Tutkunluk	,453	,536	,453	,083	,054	,118	,000

Çalışma kapsamında belirlenen değişkenler arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin daha detaylı bir Şekilde keşfedilmesi amacıyla TBD'nin alt faktörlerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde dönüştürücü nderliğin aracılık etkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle duygusal dengenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde dönüştürücü nderliğin aracılık etkisini incelemek amacıyla Şekil 4.12'de grlen araştırmadaki yedinci model (model 7) kurulmuştur. Tablo 4.68 incelendiğinde CFI, NFI, RFI ve IFI değerleri iyi uyum değerlerinde olmakla birlikte ki-kare/serbestlik derecesinin kabul edilebilir uyum değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Modelin gerekli uyum değerlerine sahip olmaması nedeniyle, aracılık etkisinin araştırıldığı diğer analizlere devam edilmemiştir.

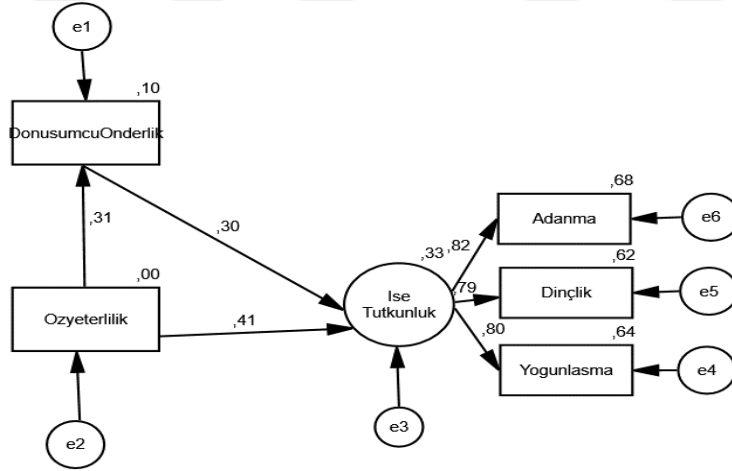


4.12. Model 7: Duygusal dengenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi

4.68. Model 7 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI
5,169	,081	,983	,979	,948	,983

Şekil 4.13'te öz yeterliliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisinin incelemek amacıyla kurulan araştırma modeli (model 8) görülmektedir.



4.13. Model 8: Öz yeterliliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi

Tablo 4.69 incelendiğinde duygusal denge faktöründe olduğu gibi, CFI, NFI, RFI ve IFI değerleri iyi uyum değerlerinde olmakla birlikte ki-kare/serbestlik derecesinin kabul edilebilir uyum değerinden yüksek olduğu, RMSEA değerinin ise sınırda olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgular değerlendirildiğinde TBD'nin işe tutkunluk

üzerindeki etkisinde dönüştürücü önderliğin aracılık etkisinin incelendiği modellerde, dönüştürücü önderlik bir bütün olarak ya da alt faktörleri düzeyinde anlamlı bir şekilde aracılık etkisine sahipken, TBD bir bütün olarak ele alındığına modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

4.69. Model 8 uyum istatistik değerleri

χ^2/sd	RMSEA	CFI	NFI	RFI	IFI
7,252	,099	,977	,973	,934	,977

Araştırmanın temel amacına yönelik hipotezlerin incelenmesinin ardından, çalışmanın değişkenlerinin cinsiyet, yaş, çalışma süresi, pozisyon ve ücret gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre öncelikle “H₇: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezine yönelik analiz yapılmıştır.

- **H_{7a}: Cinsiyete göre işe tutkunluk düzeyinde farklılık vardır.**

Katılımcıların işe tutkunluk düzeylerinde cinsiyete göre farklılığın incelenmesinde bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Eşit varyanslılık durumuna uygun olarak Sig 2 kuyruk değerleri incelendiğinde ise yoğunlaşma, adanma alt faktörleri ile genel olarak işe tutkunluk düzeylerinde cinsiyete göre farklılık vardır. Buna göre “H_{7a}: Cinsiyete göre işe tutkunluk düzeyinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.70. İşe tutkunluğun cinsiyete göre farklılıklarının analizi

		Bağımsız Örneklem Testi						
		Varyans Eşitliği Levene's Testi			Ortalamaların Eşitliği için t-testi			
		F	Sig.	t	sd	Sig. 2 kuyruk	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
Yg nls	Eşit Varyans	7,61	,006	-4,19	636	,000	-,34193	,08185
	Varyans Eşit Değil			-4,08	510,783	,000	-,34193	,08388
Din clik	Eşit Varyans	1,99	,159	-1,59	636	,113	-,15570	,09804
	Varyans Eşit Değil			-1,57	539,503	,117	-,15570	,09911
Ada nma	Eşit Varyans	7,88	,005	-3,73	636	,000	-,36021	,09649
	Varyans Eşit Değil			-3,62	498,860	,000	-,36021	,09943
İşe Tutk	Eşit Varyans	5,91	,015	-3,44	636	,001	-,27452	,07991
	Varyans Eşit Değil			-3,35	505,867	,001	-,27452	,08208

Tablo 4.71’de cinsiyete göre farklılığın detayları incelendiğinde kadınların yoğunlaşma, adanma ve işe tutkunluğa ilişkin ortalamalarının erkeklere göre istatistiki olarak anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bülbül (2019)

tarafından yapılan çalışmada da kadınların erkeklere göre yoğunlaşma alt faktöründeki ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak söz konusu çalışmada diğer faktörler ve işe tutkunluğun genelinin cinsiyete göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

4.71. Cinsiyete göre işe tutkunluk ve alt faktörlerinin ortalamalarına ilişkin analizler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Farkı
Yogunlaşma	Erkek	262	4,4038	1,09788	,06783
	Kadın	376	4,7457	,95679	,04934
Dinçlik	Erkek	262	4,1321	1,26156	,07794
	Kadın	376	4,2878	1,18716	,06122
Adanma	Erkek	262	4,7710	1,31571	,08128
	Kadın	376	5,1312	1,11045	,05727
İşe Tutkunluk	Erkek	262	4,3840	1,07926	,06668
	Kadın	376	4,6586	,92825	,04787

• H_{7b}: Yaş gruplarına göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.

Yaş gruplarına göre işe tutkunluk ve alt faktörlerine göre farklılığın incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans (one-way Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 4.72’de görüldüğü üzere tüm değişkenlere ilişkin p değerleri 0,05 değerinden büyük olduğu için gruplar arası varyansın homojen olduğu söylenebilir.

4.72. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	P
Yogunlaşma	,828	4	633	,508
Dinçlik	1,580	4	633	,178
Adanma	1,273	4	633	,279
İşe Tutkunluk	1,564	4	633	,182

Tablo 4.73’teki anova analiz değerleri incelendiğinde p değerleri 0,05’ten küçük olan yoğunlaşma, dinçlik ve işe tutkunluk faktörlerinde yaş gruplarına göre farklılık olduğu görülmektedir.

4.73. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlaşma	Gruplar Arası	14,905	4	3,726	3,568	,007
	Gruplar İçi	661,037	633	1,044		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	30,197	4	7,549	5,209	,000
	Gruplar İçi	917,441	633	1,449		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	6,189	4	1,547	1,055	,378
	Gruplar İçi	928,077	633	1,466		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	16,008	4	4,002	4,068	,003
	Gruplar İçi	622,757	633	,984		
	Toplam	638,764	637			

Gruplar arası varyans eşit olduğu için, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla PostHoc testlerinden Scheffe testi yapılmış olup anlamlı farklılıkların görüldüğü gruplara ilişkin veriler Tablo 4.74’te gösterilmiştir. Tablo 4.74 incelendiğinde genel olarak daha yüksek yaş grubundaki bireylerin daha düşük yaş grubunda yer alan bireylere göre işe tutkunluk ve alt faktörlerinde istatistiki olarak anlamlı bir biçimde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir.

4.74. Yaş gruplarına göre işe tutkunluk PostHoc testi (Scheffe)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş Grup	(J) Yaş Grup	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Yogunlaşma	18-25 Yaş	36-45 Yaş	-,49185*	,19246	,011
		46-55 Yaş	-,56375*	,19959	,005
		56 ve Üzeri	-,81412*	,26704	,002
	26-35 Yaş	46-55 Yaş	-,22761*	,11182	,042
		56 ve Üzeri	-,47798*	,20971	,023
Dinçlik	18-25 Yaş	36-45 Yaş	-,60477*	,22673	,008
		56 ve Üzeri	-1,23403*	,31460	,000
	26-35 Yaş	36-45 Yaş	-,25106*	,11607	,031
		56 ve Üzeri	-,88032*	,24706	,000
Dinçlik	56 ve Üzeri	18-25 Yaş	1,23403*	,31460	,000
		26-35 Yaş	,88032*	,24706	,000
		36-45 Yaş	,62925*	,24453	,010
		46-55 Yaş	-,82054*	,25234	,001
İşe Tutkunluk	36-45 Yaş	18-25 Yaş	,49746*	,18680	,008
		46-55 Yaş	,44851*	,19372	,021
	56 ve Üzeri	18-25 Yaş	,92824*	,25919	,000
		26-35 Yaş	,60564*	,20355	,003
		36-45 Yaş	,43078*	,20147	,033
		46-55 Yaş	,47973*	,20790	,021

Yapılan analizler sonucunda “H_{7b}: Yaş gruplarına göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

- **H_{7c}: Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.**

Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk, yoğunlaşma, adanma ve dinçlik faktörlerine göre tek yönlü varyans (one-way Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 4.75’te görüldüğü üzere tüm değişkenlere ilişkin p değerleri 0,05 değerinden büyüktür. Buna göre gruplar arası varyansın eşit olduğu söylenebilir.

4.75. Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yogunlaşma	,479	2	635	,620
Dinçlik	,836	2	635	,434
Adanma	1,798	2	635	,166
İşe Tutkunluk	1,042	2	635	,353

Tablo 4.76 incelendiğinde tüm faktörlere ilişkin p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda söz konusu işe tutkunluk ve alt faktörlerinin çalışılan sektöre göre farklılık göstermediği söylenebilir. Bu sonuca göre “H_{7c}: Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.76. Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlaşma	Gruplar Arası	3,216	2	1,608	1,518	,220
	Gruplar İçi	672,726	635	1,059		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	2,242	2	1,121	,753	,471
	Gruplar İçi	945,396	635	1,489		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	3,142	2	1,571	1,071	,343
	Gruplar İçi	931,124	635	1,466		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	2,602	2	1,301	1,298	,274
	Gruplar İçi	636,163	635	1,002		
	Toplam	638,764	637			

- **H_{7d}: Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.**

Katılımcıların öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk, yoğunlaşma, adanma ve dinçlik faktörlerine göre tek yönlü varyans (one-way Anova) analizi sonuçları incelendiğinde, Tablo 4.77’de görüldüğü üzere tüm değişkenlere ilişkin p değerleri 0,05 değerinden büyüktür. Buna göre gruplar arası varyansın homojen olduğu söylenebilir.

4.77. Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yogunlaşma	1,318	5	632	,254
Dinçlik	,910	5	632	,474
Adanma	,477	5	632	,794
İşe Tutkunluk	,964	5	632	,439

Tablo 4.78’de görüldüğü üzere tüm faktörlere ilişkin Anova analizinin p değerleri 0,05 değerinden büyük olduğu için söz konusu işe tutkunluk ve alt faktörlerinin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermediği söylenebilir. “H_{7d}: Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir. Öğrenim düzeyi ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması sonuçları Bal (2008) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

4.78. Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlaşma	Gruplar Arası	9,354	5	1,871	1,774	,116
	Gruplar İçi	666,588	632	1,055		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	14,503	5	2,901	1,965	,082
	Gruplar İçi	933,135	632	1,476		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	5,125	5	1,025	,697	,626
	Gruplar İçi	929,141	632	1,470		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	5,470	5	1,094	1,092	,364
	Gruplar İçi	633,294	632	1,002		
	Toplam	638,764	637			

• **H_{7c}: Pozisyona göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.**

Katılımcıların pozisyonlarına göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans (one-way Anova) analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.79’da görülmektedir.

4.79. Pozisyona göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yogunlaşma	2,651	4	633	,032
Dinçlik	5,221	4	633	,000
Adanma	4,702	4	633	,001
İşe Tutkunluk	5,943	4	633	,000

Tablo değerlerinde görüldüğü üzere tüm değişkenlerin Levene istatistiğine ilişkin p değerleri 0,05 değerinden küçüktür. Buna göre işe tutkunluk ve alt faktörlerinde katılımcıların pozisyonlarına göre gruplar arası varyansının eşit olmadığı söylenebilir. Tablo 4.80’de görüldüğü üzere tüm faktörlere ilişkin Anova analizinin p değerleri 0,05 değerinden küçüktür.

Buna göre işe tutkunluk düzeyinin katılımcıların pozisyonuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Gruplar arası varyans eşit olmadığı için farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla PostHoc analizlerinde Dunnett C testinin sonuçları dikkate alınmıştır. Tablo 4.81 verileri incelendiğinde üst kademe yöneticilerin yoğunlaşma düzeyleri, yönetici olmayan bilgi yoğun çalışanlar ve ilk kademe yöneticilerden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde yüksektir.

4.80. Pozisyonlara göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlasma	Gruplar Arası	12,403	4	3,101	2,958	,019
	Gruplar İçi	663,539	633	1,048		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	42,618	4	10,655	7,452	,000
	Gruplar İçi	905,020	633	1,430		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	19,875	4	4,969	3,440	,009
	Gruplar İçi	914,391	633	1,445		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	20,887	4	5,222	5,350	,000
	Gruplar İçi	617,877	633	,976		
	Toplam	638,764	637			

Dinçlik faktörü incelendiğinde ise orta kademe yöneticilerin emek yoğun çalışanlardan daha yüksek dinçlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Dinçlik, adanma faktörleri ve işe tutkunluğun geneline ilişkin olarak üst kademe yöneticiler, diğer tüm pozisyonlarda çalışanlardan anlamlı şekilde yüksek değerlendirmelere sahiptir. Tablo 4.80 ve Tablo 4.81 verilerine göre “H_{7c}: Pozisyona göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.81. Pozisyonlara göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Dunnett C)

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata
Yogunlasma	Üst Kademe Yönetici	Bilgi Yoğun	,52674*	,13927
		İlk Kademe Yönetici	,63940*	,17967
Dinçlik	Orta Kademe Yönetici	Emek Yoğun	,46552*	,16729
		Üst Kademe Yönetici	-,68301*	,16843
		Emek Yoğun	1,14852*	,16887
	Üst Kademe Yönetici	Bilgi Yoğun	,99241*	,13825
		İlk Kademe Yönetici	,89654*	,18337
		Orta Kademe Yönetici	,68301*	,16843
Adanma	Üst Kademe Yönetici	Emek Yoğun	,66178*	,15182
		Bilgi Yoğun	,68790*	,12286
		İlk Kademe Yönetici	,82447*	,16747
		Orta Kademe Yönetici	,49975*	,15013
İşe Tutkunluk	Üst Kademe Yönetici	Emek Yoğun	,74532*	,12681
		Bilgi Yoğun	,74304*	,10540
		İlk Kademe Yönetici	,78101*	,15020
		Orta Kademe Yönetici	,53048*	,12976

- **H_{7f}: Deneyim süresine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.**

Deneyim süresine göre işe tutkunluk düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla öncelikte Tablo 4.82’de görüldüğü üzere gruplar arası varyansın homojenliği incelenmiştir. Tabloda adanma alt faktörü haricindeki değişkenlerin Levene

istatistiğine ilişkin p değerleri 0,05 değerinden büyüktür. Buna göre söz konusu alt faktörler ve işe tutkunlukta katılımcıların deneyim sürelerine göre gruplar arası varyansının homojen olduğu, adanma alt faktöründe ise gruplar arası varyansın homojen olmadığı söylenebilir.

4.82. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yogunlaşma	1,492	3	634	,215
Dinçlik	,668	3	634	,572
Adanma	3,484	3	634	,016
İşe Tutkunluk	1,243	3	634	,293

Tablo 4.83'te adanma alt faktörü haricindeki diğer alt faktörler ve işe tutkunluğa ilişkin Anova analizinin p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğundan söz konusu faktörlerde katılımcıların deneyim sürelerine göre farklılık olduğu söylenebilir.

4.83. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlaşma	Gruplar Arası	13,985	3	4,662	4,465	,004
	Gruplar İçi	661,957	634	1,044		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	15,902	3	5,301	3,607	,013
	Gruplar İçi	931,736	634	1,470		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	10,426	3	3,475	2,385	,068
	Gruplar İçi	923,840	634	1,457		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	12,402	3	4,134	4,184	,006
	Gruplar İçi	626,363	634	,988		
	Toplam	638,764	637			

Gruplar arası varyans eşit olduğu için farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tablo 4.83'teki PostHoc analizlerinde Scheffe test sonuçları dikkate alınmıştır. Tablo 4.84'de yer alan PostHoc analiz değerleri incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcıların 1-15 yıl deneyime sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde yoğunlaşma faktörüne ilişkin değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. 16-25 yıl deneyimli olan katılımcıların 6-15 yıl deneyime sahip katılımcıların dinçlik değerlendirmelerinden daha yüksek değerlendirmeye sahip olduğu, benzer şekilde 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcıların 6-15 yıl aralığında deneyime sahip katılımcılardan daha yüksek işe tutkunluk değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. Çalışmada Bülbül (2019) tarafından

öğretmenleri kapsayan araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde daha yüksek iş deneyimine sahip katılımcıların işe tutkunluk düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Buna göre “H7f: Deneyim süresine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.84. Deneyim sürelerine göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Scheffe)

Bağımlı Değişken	(I) Deneyim Süresi	(J) Deneyim Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Yogunlaşma	26 Yıl ve üzeri	1-5 Yıl	,38135*	,13270	,042
		6-15 Yıl	,36892*	,11966	,024
Dinçlik	16-25 Yıl	6-15 Yıl	,36934*	,12135	,027
İşe Tutkunluk	6-15 Yıl	16-25 Yıl	-,28404*	,09950	,044
		26 Yıl ve üzeri	-,34665*	,11640	,032

- **H7g: Kazanılan aylık net ücrete göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.**

Tablo 4.85’te görüldüğü üzere gruplar arası varyansın homojenliği incelenmiştir. Tabloda dinçlik alt faktörü haricindeki değişkenlerin Levene istatistiğine ilişkin p değerleri 0,05 değerinden küçüktür. Buna göre dinçlik faktörü hariç diğer faktörler ve işe tutkunlukta katılımcıların deneyim sürelerine göre gruplar arası varyansının eşit olmadığı söylenebilir.

4.85. Aylık net kazanca göre işe tutkunluk varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yogunlaşma	2,621	5	632	,023
Dinçlik	1,939	5	632	,086
Adanma	4,532	5	632	,000
İşe Tutkunluk	3,154	5	632	,008

Tablo 4.86’da yoğunlaşma alt faktörü haricindeki diğer alt faktörler ve işe tutkunluğa ilişkin Anova analizinin p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu, dolayısıyla söz konusu faktörlerde katılımcıların deneyim sürelerine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık olduğu söylenebilir.

Farklılığı gösteren ilgili test istatistikleri Tablo 4.87’de yer almaktadır. Tablo verilerine göre aylık net kazanca göre gruplar arasında işe tutkunluk düzeylerinde farklılık olduğu görülmekle birlikte Dunnett C test sonuçlarında gruplar arasında farklılığı gösteren istatistik değerleri tespit edilememiştir.

4.86. Aylık net kazançla göre işe tutkunluk anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Yogunlaşma	Gruplar Arası	10,433	5	2,087	1,981	,079
	Gruplar İçi	665,509	632	1,053		
	Toplam	675,942	637			
Dinçlik	Gruplar Arası	17,859	5	3,572	2,428	,034
	Gruplar İçi	929,779	632	1,471		
	Toplam	947,638	637			
Adanma	Gruplar Arası	19,099	5	3,820	2,638	,023
	Gruplar İçi	915,167	632	1,448		
	Toplam	934,266	637			
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	12,646	5	2,529	2,553	,027
	Gruplar İçi	626,119	632	,991		
	Toplam	638,764	637			

Bununla birlikte aylık net kazançla göre 11.625 lira ve üzerinde kazançla sahip olanlar dinçlik faktöründe 2.325-4.649 arası ücret alanlardan, adanma faktörüne göre ise 6.975-9.299 lira arasında ücret alanlardan daha yüksek değerlendirmeye sahiptir. Buna göre “H_{7g}: Kazanılan aylık net ücrete göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir.

4.87. Aylık net kazançla göre işe tutkunluk PostHoc Testi (Dunnett C)

Bağımlı Değişken	(I) Net Kazanç	(J) Net Kazanç	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata
Dinçlik	2.325- 4.649	11.625 ve üzeri	-,62547*	,19180
	11.625 ve üzeri	2.325- 4.649	,62547*	,19180
Adanma	6.975- 9.299	11.625 ve üzeri	-,67861*	,22111
	11.625 ve üzeri	6.975- 9.299	,67861*	,22111

• **H_{8a}: Cinsiyete göre TBD’de farklılık vardır.**

Katılımcıların TBD’sinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 4.88’de Levene’s testi istatistiklerinden görüleceği üzere (Sig. > 0,05) cinsiyete göre öz yeterlilik, duygusal denge ve TBD eşit varyanslıdır.

4.88. TBD’nin cinsiyete göre farklılıklarının analizi

		Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi			
		F	Sig.	t	sd	p	Ort. Farkı
Oz yet erli	Eşit Varyans	2,046	,153	-3,31	636	,001	-,14753
	Varyans Eşit D.			-3,27	537,068	,001	-,14753
Du yg. De	Eşit Varyans	,105	,746	1,325	636	,186	,08627
	Varyans Eşit D.			1,329	567,390	,184	,08627
TB D.	Eşit Varyans	,115	,735	-1,30	636	,192	-,05401
	Varyans Eşit D.			-1,31	571,330	,190	-,05401

Varyans durumlarına uygun olarak Sig 2 kuyruk değerleri incelendiğinde ise sadece öz yeterlilik alt faktörünün cinsiyete göre farklılaştığı, TBD'nin farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre “H_{8a}: Cinsiyete göre TBD’de farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir. Tablo 4.89’da cinsiyete göre farklılığın detayları incelendiğinde kadınların öz yeterlilik algılarının (4,2487) erkeklerin öz yeterlilik algılarından (4,1011) istatistiki olarak anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu, duygusal denge ve TBD’de ortalama değerleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

4.89. Cinsiyete göre TBD ve alt faktörlerinin ortalamalarına ilişkin analizler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Farkı
Öz yeterlilik	Erkek	262	4,1011	,57463	,03550
	Kadın	376	4,2487	,53721	,02770
DuygusalDenge	Erkek	262	2,9227	,80139	,04951
	Kadın	376	2,8364	,81456	,04201
TBD	Erkek	262	3,6298	,50518	,03121
	Kadın	376	3,6838	,51936	,02678

- **H_{8b}: Yaş gruplarına göre TBD’de farklılık vardır.**

Yaş gruplarına göre TBD ve alt faktörlerine göre farklılığın incelenmesi amacıyla öncelikle varyansların eşitliği ardından da tek yönlü varyans (one-way Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 4.90’da görüldüğü üzere TBD ve duygusal dengenin Levene’s istatistiğine ilişkin p değerleri 0,05 değerinden küçük, öz yeterlilik altfaktörünün ise büyük olduğu görülmektedir. Buna göre öz yeterlilik alt faktöründe gruplar arası varyansın homojen olduğu, duygusal denge ve TBD’de ise gruplar arası varyansın homojen olmadığı söylenebilir.

4.90. Yaş gruplarına göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Öz yeterlilik	,361	4	633	,837
DuygusalDenge	3,159	4	633	,014
TBD	3,250	4	633	,012

Tablo 4.91 incelendiğinde Anova analizine ilişkin p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu ve tüm değişkenler için yaş gruplarına göre farklılık olmadığı söylenebilir. Buna göre “H_{8b}: Yaş gruplarına göre TBD’de farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.91. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Öz yeterlilik	Gruplar Arası	,465	4	,116	,373	,828
	Gruplar İçi	197,298	633	,312		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	1,677	4	,419	,638	,635
	Gruplar İçi	415,910	633	,657		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	,417	4	,104	,394	,813
	Gruplar İçi	167,792	633	,265		
	Toplam	168,209	637			

- **H_{8c}: Çalışılan sektöre göre TBD’de farklılık vardır.**

Tablo 4.92’deki veriler incelendiğinde öz yeterlilik, duygusal denge ve TBD’nin Levene’s istatistiğinin p değeri 0,05’ten büyük olduğu için gruplar arası varyansın homojen olduğu söylenebilir.

4.92. Çalışılan sektöre göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Ozyeterlilik	,274	2	635	,760
DuygusalDenge	1,838	2	635	,160
TBD	1,201	2	635	,302

Tablo 4.93 incelendiğinde anova analizinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre “H_{8c}: Çalışılan sektöre göre TBD’de farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.93. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Ozyeterlilik	Gruplar Arası	1,222	2	,611	1,974	,140
	Gruplar İçi	196,541	635	,310		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	2,878	2	1,439	2,204	,111
	Gruplar İçi	414,709	635	,653		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	,694	2	,347	1,316	,269
	Gruplar İçi	167,515	635	,264		
	Toplam	168,209	637			

- **H_{8d}: Öğrenim düzeyine göre TBD’de farklılık vardır.**

Tablo 4.94 incelendiğinde katılımcıların öğrenim düzeyine göre TBD’de gruplar arası varyansın homojen olduğu görülmektedir.

4.94. Öğrenim düzeyine göre TBD varyansların homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Oz yeterlilik	1,133	5	632	,341
Duygusal Denge	1,938	5	632	,086
TBD	,683	5	632	,636

Tablo 4.95’te sadece öz yeterlilik alt faktöründe gruplararası farklılığın olduğu ($p < 0,05$) duygusal denge ve TBD’de gruplara göre farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre “ H_{8d} : Öğrenim düzeyine göre TBD’de farklılık vardır.” hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.95. Yaş gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Oz yeterlilik	Gruplar Arası	4,485	5	,897	2,933	,013
	Gruplar İçi	193,278	632	,306		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	4,077	5	,815	1,246	,286
	Gruplar İçi	413,510	632	,654		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	2,297	5	,459	1,750	,121
	Gruplar İçi	165,912	632	,263		
	Toplam	168,209	637			

- **H_{8e} : Pozisyona göre TBD’de farklılık vardır.**

Katılımcıların pozisyonuna göre TBD’de gruplar arası varyansın homojen olduğu Tablo 4.96’daki Levene istatistiğinin p değerlerinin 0,05’ten büyük olmasından anlaşılmaktadır.

4.96. Pozisyona göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Ozyeterlilik	,426	4	633	,790
DuygusalDenge	,874	4	633	,479
TBD	,450	4	633	,773

Tablo 4.97 incelendiğinde, duygusal denge ve TBD’de gruplar arası farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4.98’de görüleceği üzere duygusal denge alt faktöründe üst kademe yöneticiler ile emek yoğun çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

4.97. Pozisyona göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Ozyeterlilik	Gruplar Arası	2,397	4	,599	1,941	,102
	Gruplar İçi	195,366	633	,309		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	11,120	4	2,780	4,330	,002
	Gruplar İçi	406,467	633	,642		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	3,918	4	,980	3,774	,005
	Gruplar İçi	164,291	633	,260		
	Toplam	168,209	637			

Üst kademe yöneticiler duygusal denge alt faktöründe emek yoğun çalışan bireylere göre daha yüksek değerlendirmeye sahiptir. Benzer şekilde TBD'nin genelinde de üst düzey yöneticiler, yönetici olmayan bilgi ve emek yoğun olarak çalışan gruptaki bireylere göre daha yüksek TBD'ye sahiptir. Bu değerlendirmelere göre "H_{8c}: Pozisyona göre TBD'de farklılık vardır." hipotezi istatistiki olarak desteklenmiştir.

4.98. Pozisyona göre TBD PostHoc Testi (Scheffe)

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Duygusal Denge	Emek Yoğun	Üst Kademe Yönetici	-,50775*	,15439	,030
	Üst Kademe Yönetici	Emek Yoğun	,50775*	,15439	,030
TBD	Emek Yoğun	Üst Kademe Yönetici	-,32603*	,09815	,027
	Bilgi Yoğun	Üst Kademe Yönetici	-,31550*	,09092	,018
	Üst Kademe Yönetici	Emek Yoğun	,32603*	,09815	,027
	Üst Kademe Yönetici	Bilgi Yoğun	,31550*	,09092	,018

- **H_{8f}: Deneyim süresine göre TBD'de farklılık vardır.**

Tablo 4.99 incelendiğinde katılımcıların deneyim sürelerine göre TBD'de gruplar arası varyansın homojen olduğu anlaşılmaktadır.

4.99. Deneyim sürelerine göre TBD varyans homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Ozyeterlilik	,365	3	634	,778
DuygusalDenge	,222	3	634	,881
TBD	,645	3	634	,586

Deneyim sürelerine göre bireylerin TBD'nin farklılaşmadığı Tablo 4.100'deki verilerden anlaşılmaktadır. Buna göre, "H_{8f}: Deneyim süresine göre TBD'de farklılık vardır." hipotezi istatistiki olarak desteklenmemiştir.

4.100. Deneyim sürelerine göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Ozyeterlilik	Gruplar Arası	,510	3	,170	,547	,651
	Gruplar İçi	197,253	634	,311		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	1,111	3	,370	,564	,639
	Gruplar İçi	416,477	634	,657		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	,137	3	,046	,173	,915
	Gruplar İçi	168,072	634	,265		
	Toplam	168,209	637			

- **H_{8g}: Aylık net kazanç düzeyine göre TBD’de farklılık vardır.**

Tablo 4.101 incelendiğinde katılımcıların aylık net kazançlarına göre TBD’de gruplar arası varyansın homojen olduğu anlaşılmaktadır.

4.101. Aylık net kazanç gruplarına göre TBD varyanslarının homojenliği analiz sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Ozyeterlilik	,722	5	632	,607
Duygusal Denge	,789	5	632	,558
TBD	,132	5	632	,985

Aylık net kazanç gruplarına göre Tablo 4.102’deki TBD anova analiz sonuçları incelendiğinde ölçek geneli ve alt faktörler için p değerinin 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir.

4.102. Aylık net kazanç gruplarına göre TBD anova analiz sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Ozyeterlilik	Gruplar Arası	2,120	5	,424	1,370	,234
	Gruplar İçi	195,643	632	,310		
	Toplam	197,763	637			
Duygusal Denge	Gruplar Arası	6,756	5	1,351	2,079	,066
	Gruplar İçi	410,832	632	,650		
	Toplam	417,587	637			
TBD	Gruplar Arası	1,285	5	,257	,973	,433
	Gruplar İçi	166,924	632	,264		
	Toplam	168,209	637			

Buna göre “H_{8g}: Aylık net kazanç düzeylerine göre TBD’de farklılık vardır.” hipotezinin istatistiki olarak desteklenmediği ifade edilebilir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre hipotezlerin istatistiki olarak desteklenme durumları Tablo 4.103’te özetlenmiştir. Tabloda görüleceği üzere araştırma kapsamında 8 temel hipotez, 51 alt hipotez olmak üzere 59 hipotez incelenmiştir. Temel hipotezlerden 5

tanisi istatistiki olarak desteklenmişken, 3 tanesi kısmen desteklenmiştir. Araştırmada 40 alt hipotezin istatistiki olarak desteklendiği 11 tanesinin ise desteklenmediği görülmüştür.

4.103. Çalışmadaki hipotezlerin istatistiki olarak desteklenme / desteklenmeme durumları

Hipotez	Sonuç
H1: TBD, işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1a: TBD, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b: TBD, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1c: TBD, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1d: Öz yeterlilik, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1e: Öz yeterlilik, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1f: Öz yeterlilik, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1g: Duygusal denge, adanmayı pozitif yönde etkilemektedir	Desteklendi
H1h: Duygusal denge, dinçliği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1i: Duygusal denge, yoğunlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2: TBD algılanan dönüştürücü önderlik tarzını pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2a: TBD algılanan işe yönelik motivasyon tarzını pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2b: TBD algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2c: TBD algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2d: Öz yeterlilik, algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2e: Öz yeterlilik algılanan bireysel ilgiyi pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2f: Öz yeterlilik algılanan gelişimi teşviği pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2g: Duygusal denge algılanan işe yönelik motivasyonu pozitif yönlü etkilemektedir	Desteklendi
H2h: Duygusal denge algılanan bireysel ilgi yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H2i: Duygusal denge algılanan gelişimi teşvik yaklaşımını pozitif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H3: TBD, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H3a: Öz yeterlilik, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3b: Duygusal denge, algılanan etkileşimci önderlik tarzını negatif yönlü etkilemektedir.	Desteklendi
H4: Algılanan dönüştürücü önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4a: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4b: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4c: Algılanan gelişime teşvik yaklaşımının işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4d: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4e: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4f: Algılanan işe yönelik motivasyon yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4h: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4i: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4j: Algılanan bireysel ilgi yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4k: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının adanma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4l: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H4m: Algılanan gelişimi teşvik yaklaşımının dinçlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H5: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının işe tutkunluk üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H5a: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının adanma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H5b: Algılanan etkileşimci önderlik tarzının yoğunlaşma üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5c: Algılanan etkileşimci önderlik yaklaşımının dinçlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H6: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan önderliğin aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H6a: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H6b: TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde algılanan etkileşimci önderliğin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi

4.1043. Çalışmadaki hipotezlerin istatistiki olarak desteklenme / desteklenmeme durumları

(Devamı)

Hipotez	Sonuç
H7: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Kısmen Desteklendi
H7a: Cinsiyete göre işe tutkunluk düzeyinde farklılık vardır.	Desteklendi
H7b: Yaş gruplarına göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklendi
H7c: Çalışılan sektöre göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklenmedi
H7d: Öğrenim düzeyine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklenmedi
H7e: Pozisyona göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklendi
H7f: Deneyim süresine göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklendi
H7g: Kazanılan aylık net ücrete göre işe tutkunluk düzeylerinde farklılık vardır.	Desteklendi
H8: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre TBD’de farklılık vardır.	Kısmen Desteklendi
H8a: Cinsiyete göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8b: Yaş gruplarına göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8c: Çalışılan sektöre göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8d: Öğrenim düzeyine göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8e: Pozisyona göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklendi
H8f: Deneyim süresine göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8g: Aylık net kazanç düzeylerine göre TBD’de farklılık vardır.	Desteklenmedi

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada bireylerin TBD'lerinin işe tutkunluklarını olumlu yönde etkileyeceği, bununla birlikte algılanan Dönüştürücü Önderlik Yaklaşımı'nın bu etkiyi artıracacağı, Etkileşimci Önderlik Yaklaşımı'nın ise olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Çalışanların TBD, algıladıkları Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik yaklaşımlarının işe tutkunluklarını etkilediği şeklinde kurulmuş olan teorik model, Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen işe tutkunluğun ölçülmesi amacıyla UWES-17 ölçeği kullanılmış, yapılan doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri sonucunda maddelerin dağılımları değişse de işe tutkunluğun literatürde belirtilen dinçlik, adanma ve yoğunlaşmadan oluşan üç faktörlü yapısının korunduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen verilerle yapılan doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizlerinin sonucunda TBD'nin ise öz yeterlilik ve duygusal denge olmak üzere iki faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Teorik olarak öz yeterlilik, öz saygı, duygusal denge ve kontrol odağı olmak üzere dört faktörden oluşan TBD farklı araştırmalarda tek faktörlü, üç faktörlü, dört faktörlü ve beş faktörlü yapıda bulgulanmıştır.

Dönüştürücü Önderlik Ölçeği ile yapılan faktör analizi sonucunda, Dönüştürücü Önderlik yaklaşımının 3 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu durum Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu tarafından 2013 yılında yapılan çalışmadaki sonuçlara benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada Türkiye bağlamında dönüştürücü önderliğin, “ilgili-babacan önderlik”, “ilham veren-karizmatik önderlik”, “aktif – entelektüel uyarıcı önderlik” boyutlarından oluştuğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise yapılan açımlayıcı faktör analizinde dönüştürücü önderliğin “işe yönelik motivasyon”, “gelişimi teşvik” ve “bireysel ilgi” olmak üzere 3 boyutlu, etkileşimci önderliğin ise tek boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen veriler ve yapılan doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları göz önünde bulundurulduğunda önderliğe ilişkin boyutların kabul edilebilir nitelikte olduğu görülmektedir. Benzer şekilde araştırma hipotezleri ve alt hipotezlerine ilişkin test sonuçları da bu boyutların işe tutkunluk ve TBD'leriyle ilişkilerinin beklenen yönde olduğu bulgulanmıştır. Bu doğrultuda dönüştürücü ve etkileşimci önderlik yaklaşımın araştırmadaki diğer değişkenlerle olan ilişkisinin Türk kültürü bağlamında açıklayıcı bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları, çalışanların işe tutkunluk ve dinçliklerinin orta düzeyde, adanma ve yoğunlaşma tutumlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Çalışanların TBD'leri genel olarak orta düzeyin biraz üzerindeyken, öz yeterlilik algılarının yüksek düzeyde olduğu buna karşın duygusal denge boyutunda katılımcıların genel ortalamasının düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Bireylerin TBD, işe tutkunluklarındaki değişimin %24,8'sini açıklama gücüne sahiptir. TBD'nin işe tutkunluğun adanma ($R^2=0,167$), dinçlik ($R^2=0,201$) ve yoğunlaşma ($R^2=0,193$) faktörleri üzerinde anlamlı düzeyde açıklayıcılık etkisi vardır.

TBD'nin alt faktörlerinin işe tutkunluğun alt faktörleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, en yüksek açıklayıcılık etkisinin öz yeterliliğin yoğunlaşma ($R^2=0,224$) üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Öz yeterliliğin, adanma ve dinçlik boyutları üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlıdır. TBD ve işe tutkunluğun alt faktörleri arasındaki ilişki açısından incelendiğinde en düşük açıklayıcılık etkisinin ise duygusal dengenin yoğunlaşma üzerindeki etkisi ($R^2=0,043$) olduğu görülmektedir. Genel olarak bu sonuçlar öz yeterliliği yüksek olan bireylerin işi yapabilecekleri yönündeki inançlarının sağladığı motivasyonun işe tutkunluğun yükselmesinde daha etkili bir mekanizma olduğu şeklindeki açıklamalarla örtüşmektedir.

Bireylerin TBD'leri algıladıkları dönüştürücü önderlik yaklaşımı üzerinde de etkilidir. Bireylerin algıladıkları dönüştürücü önderlik yaklaşımındaki değişimin %10,8'i TBD tarafından açıklanabilmektedir. Bireylerin öz yeterliliklerinin, işe yönelik motivasyon ve gelişimi destek boyutlarını açıklama gücü $R^2: 0,09-0,10$ aralığında iken, öz yeterlilik ve bireysel ilgi boyutu arasındaki modelin açıklayıcılık gücü $R^2 =0,053$

düzeyindedir. Benzer şekilde duygusal dengenin, dönüştürücü önderliğin tüm alt boyutlarını açıklama gücü (R^2) 0,04 düzeyindedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde önderliğin bireylerin kendilerinde var olduklarını düşündükleri kapasiteyi harekete geçirme konusunda daha etkili olduğu ve öz yeterlilik, öz saygı, kontrol odağı boyutlarını etkilediği yönündeki bulgularla benzerlik göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre öz yeterlilik algısı yüksek bireylerin dönüştürücü önderlerden bekledikleri, bireysel ilgiden çok işe yönelik motivasyon ve gelişimlerinin desteklenmesi yönündeki önderlik yaklaşımları olduğu söylenebilir.

TBD ve etkileşimci önderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, TBD ile etkileşimci önderlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etkileşimci önderlikteki değişimlerin %5'i TBD tarafından açıklanabilmektedir. Bu noktada dikkat çekici bir husus öz yeterlilik ile etkileşimci önderlik arasında anlamlı regresyon modeli kurulamazken duygusal denge, etkileşimci önderlik algısındaki değişimlerin %8,4'ünü açıklama gücüne sahiptir. Bireylerin duygusal dengeleri ile algıladıkları etkileşimci önderlik yaklaşımı arasındaki ilişki de negatif yönlüdür. Bu durum Uçar (2018) tarafından hem dönüştürücü hem de etkileşimci önderliğin genel öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına bulgulandığı çalışma sonuçları ile kısmen örtüşmektedir.

Bu çalışmada TBD, dönüştürücü ve etkileşimci önderlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, öz yeterliliğin daha çok dönüştürücü önderlikle pozitif yönlü, duygusal dengenin etkileşimci önderlikle negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerinde düşük de olsa negatif yönlü etkisi varken, dönüştürücü önderlik işe tutkunluğu pozitif yönlü anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin bireylerin işe tutkunlukları üzerindeki etkisine yönelik bulgular literatürdeki pek çok araştırma tarafından da desteklenir niteliktedir.

Bu çalışmadaki bulgulardan hareketle etkileşimci önderliğin genel olarak bireylerin işe tutkunluklarını olumsuz olarak etkilediği söylenebilir. Söz konusu olumsuz etki en fazla işe tutkunluğun dinçlik boyutunda yaşanmaktadır. Yoğunlaşma boyutu ise etkileşimci önderlikten en az etkilenen işe tutkunluk boyutudur.

Algılanan dönüştürücü önderlik yaklaşımlarının işe tutkunluktaki değişimin %15,4'ünü açıkladığı söylenebilir. Bu durum dönüştürücü önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin etkileşimci önderlikten daha güçlü olduğu yönündeki çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Dönüştürücü önderliğin işe yönelik motivasyon boyutu işe tutkunluk üzerindeki en yüksek etkiye sahip dönüştürücü önderlik boyutudur. Bireysel ilgi boyutu ise işe tutkunluğu görece olarak diğer dönüştürücü önderlik boyutlarından daha az etkilemektedir. Dönüştürücü önderlik en fazla işe tutkunluğun dinçlik boyutunu etkilerken en az yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.

Her ne kadar dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkilerinin yönleri ve şiddetleri farklı olsa da işe tutkunluğun dinçlik boyutu her iki önderlik yaklaşımından en fazla etkilenen boyuttur. Aksine işe tutkunluğun yoğunlaşma boyutu ise önderlik yaklaşımından diğer boyutlara göre daha az etkilenmektedir.

Dönüştürücü ve etkileşimci önderliğin TBD'nin ve işe tutkunluk üzerindeki etkisinde aracılık rolüne ilişkin kurulan modellerin istatistiki analizleri sonucunda etkileşimci önderliğin aracılık etkisi olmadığı bulunmuştur.

TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi olduğu, araştırma hipotezi doğrultusunda kurulan yapısal eşitlik modeli aracılığıyla istatistiki olarak desteklenmiştir. Söz konusu model uyumunun araştırmanın bağımsız değişkeni olan TBD ve aracı değişken olan algılanan önderliğin işe tutkunlukla olan anlamlı istatistiki ilişkiden kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespit etmek amacıyla, araştırma sürecinde hem TBD'nin hem de dönüştürücü önderliğin bağımsız değişken, işe tutkunluğun bağımlı olduğu yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve model uyumu incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda dönüştürücü önderliğin aracı değişken olarak tanımlandığı yapısal eşitlik modelinin uyum değerlerinin TBD ve dönüştürücü önderliğin bağımsız değişken olarak tanımlandığı yapısal eşitlik modelinden daha iyi olduğu, bağımsız değişkenlerden oluşan modelin ki-kare/ serbestlik derecesi ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilecek uyum değerlerinin dışında olduğu görülmüştür. Buradan hareketle dönüştürücü önderliğin çalışanların mevcut potansiyelinin harekete geçirilmesinde ve etkinliğinin artırılmasında önemli bir katalizör görevi gördüğü söylenebilir.

Dönüştürücü önderliğin aracılık etkisi alt faktörler düzeyinde incelendiğinde, işe yönelik motivasyon, bireysel ilgi ve gelişimi teşvik boyutlarının ayrı ayrı TBD ve işe tutkunluk arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu görülmüştür. Ancak gelişimi teşvik boyutunun TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki aracılık etkisi dönüştürücü önderliğin işe yönelik motivasyon ve bireysel ilgi boyutundan görece olarak daha düşük düzeydedir.

TBD'nin alt boyutlarının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde, dönüştürücü önderliğin aracılık etkisinin farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla duygusal denge ve öz yeterliliğin bağımsız değişken, dönüştürücü önderliğin aracı değişken işe tutkunluğun bağımlı değişken olarak belirlendiği yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur. Söz konusu modellerin yeterli düzeyde uyum istatistiklerine sahip olmadığı görülmüştür. Yani duygusal denge ve öz yeterlilik boyutları ayrı ayrı incelendiğinde bu değişkenlerin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde dönüştürücü önderlik yaklaşımının aracılık etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Buradan hareketle TBD her ne kadar öz yeterlilik ve duygusal denge boyutlarından oluşsa da işe tutkunluk üzerindeki etkisi açısından TBD'nin bütünsel bir yapı olarak kabul edilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir.

Daha önce de belirtildiği üzere işe tutkunluğun adanma ve dinçlik boyutları genel olarak önderlikten daha fazla etkilenirken, yoğunlaşma boyutu algılanan önderlik yaklaşımlarından daha az etkilenmektedir. Ayrıca dönüştürücü önderlik boyutlarından işe yönelik motivasyonun işe tutkunluk üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin yöneticilerinden beklediklerinin bireysel ilgiden çok profesyonel olarak işe yönelik motive edilmeleri ve gelişimlerinin desteklenmesi olduğu söylenebilir.

İşe tutkunluğun demografik özelliklere göre farklılaştığı yönündeki hipotezlere ilişkin bulgular aşağıdaki aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Kadınların adanma, yoğunlaşma boyutları ile genel olarak işe tutkunluk düzeylerinin erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.
- Yaş gruplarına göre işe tutkunluk düzeyleri incelendiğinde, 56 yaş ve üzerindeki grubun yoğunlaşma, dinçlik ve genel olarak işe tutkunluk düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

- Bireylerin kamuda ya da özel sektörde çalışma durumu ve öğrenim durumuna göre işe tutkunluk düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farklılık olmamaktadır.
- Üst kademe yöneticilerin hem yoğunlaşma, dinçlik, adanma boyutları hem de genel olarak işe tutkunluk düzeyleri diğer pozisyon gruplarına göre daha yüksektir.
- Çalışma sürelerine göre işe tutkunluk incelendiğinde, 16-25 yıl deneyimli olan katılımcıların işe tutkunlukları 6-15 yıl deneyime sahip katılımcıların dinçlik değerlendirmelerinden daha yüksek değerlendirmeye sahip olduğu, 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcıların 6-15 yıl aralığında deneyime sahip katılımcılardan daha yüksek işe tutkunluk değerlendirmeleri olduğu görülmektedir.
- Aylık net kazanca göre işe tutkunluk düzeylerindeki farklılıklar incelendiğinde,
 - 11.625 lira ve üzerinde kazancı olan bireyler (2020 yılı asgari ücretin 4 katı ve üzeri), dinçlik boyutunda 2.325-4.649 arası (1 asgari ücretten çok 2 asgari ücretten az) ücret alanlardan,
 - 11.625 lira ve üzerinde kazancı olan bireyler (2020 yılı asgari ücretin 4 katı ve üzeri) adanma boyutunda ise 6.975-9.299 lira arasında (3 asgari ücretten çok 4 asgari ücretten az) ücret alanlardan istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek değerlendirmeye sahiptir.

TBD'nin demografik özelliklere göre farklılaştığı yönündeki hipotezlere ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- TBD, genel olarak cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ancak kadınların öz yeterlilik algıları erkeklerin öz yeterlilik algılarından istatistiki olarak anlamlı bir şekilde yüksektir.
- Bireylerin görev yaptıkları pozisyonlara göre TBD'leri farklılık göstermektedir. Duygusal denge boyutu ve genel olarak TBD'de üst düzey yöneticiler, yönetici olmayan bilgi ve emek yoğun gruptakilere göre daha yüksek değerlendirmelere sahiptir.

- Katılımcıların TBD'si yaşa, çalışılan sektöre, öğrenim düzeyine, deneyim süresine, aylık net kazanca göre farklılık göstermemektedir.

Bu çalışmada savunulan temel görüş, yüksek TBD'ye sahip bireylerin dönüştürücü önderlik sayesinde mevcut potansiyellerini daha fazla işlerine yönlendirebilecekleri ve daha fazla işe tutkunluk davranışları sergileyebilecekleridir. Yani dönüşümsel önderliğim, TBD ile işe tutkunluk arasındaki mevcut pozitif yönlü ilişkiyi güçlendiren bir aracılık etkisinin olduğudur. Dönüştürücü önderler anlamlı hedefler sunarak takipçilerinin bireysel endişeleri yerine örgütsel hedeflere odaklanmasını sağlar. Ayrıca takipçilerin potansiyellerinin ve enerjilerinin mevcut görevlere kanalize edilmesini sağlayan destekleyici bir ortam oluştururlar. Etkileşimci önderlik ise düşük düzeyde de olsa bireylerin işe tutkunluklarını olumsuz şekilde etkiler.

Bu çalışmadaki önemli sonuçlardan biri de etkileşimci önderliğin TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olmadığına istatistiki olarak bulgulanmasıdır. Bununla birlikte etkileşimci önderlik ile TBD'nin duygusal denge boyutu arasındaki negatif yönlü ilişkinin tespiti de kayda değer bulgulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin duygusal dengelerinin etkileşimci önderlik algısını açıklama gücü, dönüştürücü önderlik ve dinçlik hariç olmak üzere diğer alt faktörlerine yönelik algılarını açıklama gücünden yüksektir.

TBD ile önderlik algısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde bireylerin öz yeterliliklerinin dönüştürücü önderlik algıları üzerindeki pozitif ve istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu, etkileşimci önderlik üzerindeki etkisinin istatistiki olarak desteklenmemesi göz önünde bulundurulduğunda genel olarak;

- Etkileşimci önderlik algısının bireylerin duygusal denge boyutundan
- Dönüştürücü önderlik algısının öz yeterlilik boyutundan daha fazla etkilendiği söylenebilir.

Uygulayıcılar açısından bu çalışmanın bulguları, insan kaynakları seçimi ve önderlik gelişim sistemleri için somut sonuçlar sağlamaktadır. Bu sonuçlar, örgütler tarafından önderlerin etkililiğinden daha fazla yarar sağlanabilmesi için önderlik özellikleri ve çalışanların TBD'nin örtüşmesinin sağlanmasının önemini göstermektedir.

İşletme yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından, işe tutkunluğun çalışanların iyi oluşları ve buna bağlı olarak yüksek iş performansları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, düşük işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi değerlendirildiğinde, çalışanların işe tutkunluklarının temin edilmesi için örgütte dönüştürücü önderlik kültürünün gelişmesinin sağlanması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Benzer şekilde çalışanların TBD'sinde bu çalışmada öz yeterlilik ve duygusal denge değişkenleri altında toplanan, öz yeterlilik, öz saygı, duygusal denge ve içsel kontrol odağı konularında çalışanların gelişimine yönelik programların geliştirilmesi işe tutkunluğun artırılması ve buna bağlı olarak da pozitif örgütsel çıktılara ulaşılması açısından faydalı olacaktır.

İşletmelerde işe alım sürecinde, yönetici mülakatlarında, adayların dönüştürücü ve etkileşimci önderlik özellikleri ve deneyimlerinin sorgulanmasını içeren sorular, uygulamalar geliştirilmelidir. Benzer şekilde işe alınacak bireylerin TBD'si, özellikle öz yeterlilik ve duygusal denge özellikleri de işe alım sürecinde dikkate alınmalıdır.

Örgüt bünyesinde gerçekleştirilecek yönetici geliştirme programlarında birim hedefleri belirleme, takipçilerle iletişim, işe yönelik motivasyonun sağlanması, çalışanların gelişiminin sağlanması, koçluk becerilerinin geliştirilmesi vb. konular dahil edilmelidir.

Bu konuda ileride çalışmalara ilişkin öneriler:

- Bu çalışmada veriler toplanırken, katılımcılar için belirli bir sektör kısıtlaması yapılmamıştır. Ancak değişkenler arası ilişkiler endüstri, meslek grubu ya da bölgesel özelliklere göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda daha spesifik meslek grubu, endüstri, bölge gibi kriterlere göre çalışma alanı seçilerek değişkenler arası ilişkiler incelenebilir.
- İşe tutkunlukla ilgili çalışmaların genel olarak belirli bir ücret karşılığında bir işverene bağlı olarak çalışan bireylere yönelik olarak yapıldığı görülmüştür. Gelecek çalışmalarda girişimcilik, sanatçılık yaparak gelir elde eden bireylerin de işe tutkunluklarına yönelik çalışmalar yapılarak işe tutkunluk kavramının daha geniş bir perspektiften incelenmesi sağlanabilir.

- İŒe tutkunluk, TBD ve önderliğin örgütlerdeki performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi örgütsel uygulamalarla ilişkileri incelenebilir.
- Bu çalışmada ifade edildiği üzere etkileşimci önderlik ile TBD'nin duygusal denge boyutu arasındaki negatif yönlü ilişkinin açıklayıcılık gücü, duygusal dengenin dönüştürücü önderlik üzerindeki açıklayıcılık gücünden yüksektir. Söz konusu ilişkinin nedenleri ve etkileri araştırmaya değer bir konu olarak görölmektedir.
- Yönetici geliştirme programları ile geliştirilmeye çalışılan dönüştürücü önderlik yaklaşımlarının etkililiği ve çalışanların işe tutkunlukları üzerindeki etkisi de incelemeye değer bir konu olarak ifade edilebilir.
- Benzer şekilde etkileşimci önderlik ve işe tutkunluk arasındaki negatif yönlü ilişkinin kaynak ve sonuçlarının da incelenmesinin literatüre önemli katkılar sunacağı düşünölmektedir.

KAYNAKLAR

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Acaray, A. (2019). Öz Kendilik Değerlendirmesinin Presenteeism Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 890-904. doi:10.20491/isarder.2019.643
- Adler, A. (2002). *Sosyal Duygunun Gelişiminde Bireysel Psikoloji*. (H. Özgü, Çev.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Agin, Ö. (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Kocaeli: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün, M. C. (2017). Çalışmaya Tutkunluk İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş-Aile Çatışmasının Biçimlendirici Rolü. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgündüz, Y., & Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akhmetshin, E. M., Kulibanova, V. V., Ilyina, I. A., & Teor, T. R. (2019). "Employee Engagement" Management Facilitates the Recovery from Crisis Situations. *Communication Strategies in Digital Society Workshop*, (s. 50-55). St. Petersburg.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The Engageable Personality: Personality And Trait EI As Predictors Of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- Aktaş, K. (2019). İşgörenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Malatya: Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt -Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, s. 13-21.
- Akünel, T. (2018). Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksekokulunda Uygulama. İzmir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları - İş Tatmini - Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health*, 294-298.

Amor, M. A., Vazquez, J. P., & Faina, J. A. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38, 169-178. doi:10.1016/j.emj.2019.06.007

Ancarani, A., Arcidiacono, F., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2020). Promoting Work Engagement in Public Administrations: the Role of Middle Managers' Leadership. *Public Management Review*, 1-31. doi:10.1080/14719037.2020.1763072

AON Plc. (2017). *2018 Trends in Global Employee Engagement*.

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009, Ocak- Haziran). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.

Arı, S. (2011). Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arlı, Ö. (2019). Öz Kendilik Değerlendirmesinin, Sinizm, İş Tatmini ve Tükenmişliğe Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arlı, Ö., & Avcı, A. (2017). Öz Kendilik Değerlendirmesinin Öz Liderlik Davranışları Üzerinde Etkisi: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 455-468. doi:10.20875/makusobed.310932

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Koganpage.

Arslan, A., & Yener, S. (2015). Temel Benlik Değerlendirmeleri-Girişimci Kişilik İlişkisinde Ençoklamacı Karar Verme Yaklaşımının Aracı Değişken Rolü: Konya Örneği. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 283-310.

Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.

Arslandaş, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Atar, A. (2018). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, .

Atilla, G., & Yıldırım, G. (2019, Eylül). Öznel İyi Oluş Halinin İş Tutkunluğa Etkisi: Sinop İli Tekstil Sektörü Örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 188-203.

Aybas, M. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendoça, M. (2016). *Kültürel Bağlamda Örgüt ve Yönetim*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aydın Göktepe, E. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, E. (2019). The Effect of Off-Job Activities on Next Day Work Engagement and Positive Affect in a Sample of Academics: A Daily Diary Study. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal ve İnsani Bilimler Enstitüsü.

Aydın, F. E. (2019). İşe Bağlılık, Dindarlık ve Hayat Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Avukatlar Üzerine Nicel Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykanat, Z., & Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *KAÜİİBFD*, 10(20), 829-857. doi:10.36543/kauibfd.2019.035

Ayla, P. (2016). The Role Of Time Perspective in The Workplace : Relative Effect on Job Satisfaction, Core Self Evaluations and Burnout. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Azizah, Y. N., Rijal, M. K., Rohmah, U. N., Pranajava, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., Ma'u, D. H. (2020). Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 277-588.

Babahanoğlu, N. (2016). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Diyarbakır: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babcock-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.

Babenko, O., Mosewich, A. D., Lee, A., & Koppula, S. (2019). Association of Physicians' Self-Compassion with Work Engagement, Exhaustion, and Professional Life Satisfaction. *Medical Sciences*, 7(29), 1-8. doi:10.3390/medsci7020029

Bakalcı, H. (2010). İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek . İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 4-11.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement And Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008, 209-223). Towards A Model Of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3).
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 274-284.
- Bakker, A. B., Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006, November). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 464-489.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bal, E. A. (2008). Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balkı, S. (2019). Mutfak Çalışanlarında Algılanan Dışsal Prestij ve İşe Adanmışlığın Yenilik Performansına Etkisi. Nevşehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İş tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(12), 59-85.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9-30.

Başar, R. H. (2018). Temel Benlik Değerlendirmesi ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi: Kadın İşgörenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Basım, A. (2016). Algılanan Streste Duygusal Emek Ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başoda, A. (2017). İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme. *Tarihin Peşinde*, 17, 71-98.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4 th b.). New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The Role of Leadership Style in Employee Engagement. *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference*, (s. 15-20). Miami.

Batuk, S. (2011). The Relationships Between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Rated Performance And The Moderating Effect Of Preferred Level Of Empowerment. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayram Sarıkaya, B. (2016). Otizmlı Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bekmezci, M., & Yıldız, B. (2019). Babacan Liderlik ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Kollektif Şükranın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 59-73.

Bektaş, M., & Karagöz, Ş. (2018). İzlenim Yönetimi Davranışının İşe Tutkunluğa Etkisinde Sosyal Görünüş Kaygısının Aracılık Rolü. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6), 275-299.

Best, R. G., Stapleton, L. M., & Downey, R. G. (2005). Core Self-Evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 441-451. doi:10.1037/1076-8998.10.4.441

Bıçaksız, P. (2009). The Effects Of Gender Role Ideology, Role Salience, Role Demands And Core Self-Evaluations On Work-Family Interface. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bolat, T., & Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6(9)), 59-85.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 5-18. doi:10.1002/per.481

Borst, R. T., Krueger, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. doi:10.1177/0734371X19840399

Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2011). *Execution: İş Yaptırabilme Disiplini*. (N. Özata, Çev.) İstanbul: Kapital Kitap Medya Hizm. A.Ş.

Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.

Boz, H. (2016). Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Antalya: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozalp Ünal, S. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. Eskişehir: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement, And Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610-626.

Bryne, Z. S. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.

Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership And Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014

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

Bülbül, S. (2019). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uşak: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.

Chang, C.-H., Ferris, L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128. doi:10.1177/0149206311419661

Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr., D. L. (2020). Work Engagement, Emotional Exhaustion, And Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.025

Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Lin, Y.-H. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10). doi:10.3390/su6106604

Chhabra, B. (2018). Impact Of Core-Self Evaluation And Job Satisfaction On Turnover Intentions: A Study Of Indian Retail Sector. *Organizations And Markets In Emerging Economies*, 2(18), 292-310. doi:10.15388/omee.2018.10.00015

Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C., & Hung, K.-P. (2013). Core Self-Evaluation And Workplace Creativity. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2013.08.012

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational Leadership and Customer Service: A Moderated Mediation Model of Negative Affectivity and Emotion Regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56. doi:10.1080/1359432X.2010.532911

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Çanakkale: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS*. New York: Routledge.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. M. Csikszentmihalyi içinde, *Flow and The Foundations of Positive Psychology* (s. 227-238). Dordrecht: Springer Science Business Media.

Çağlar, E. S. (2011). The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çapık, C. (2014). Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.

Çelik, S. N. (2019). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Değişime Dirençleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kastamonu: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, O. I. (2015). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü. Edirne: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration]*, 18(1), 7-36.

Çınar, Ö. (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama*. İstanbul: hiperyayın.

Çiftçi, D. Ö. (2018). Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü. Bolu: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and Work Engagement : Exploring Explanatory Mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. doi:10.1177/2397002219892197

Deitzer, B., Shillif, K., & Jucius, M. (1979). *Contemporary Management Concepts*. Gridd Publishing.

Demir Harputluoğlu, D. (2015). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Çanakkale: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, A. (2011). Polisin İşle Bütünleşme Düzeyinin Temel Kişilik Özellikleri ve Amire Duyulan Güvenle İlişkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirbaş, H. T. (2008). İş Özellikleri Algısının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, M. K. (1999). Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 329-350.

Demirel, T. (2014). Tükenmişlik ve İşe Adanmanın Öncülleri: Uçuş Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dessler, G. (1979). *Management Fundamentals*. Brady (Robert J.) Co.

Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Transformational Leadership and Core Self-Evaluation: The Roles of Psychological Well-Being and Supervisor-Subordinate Guanxi. *Journal of Psychology in Africa*, 30(3), 236-242. doi:10.1080/14330237.2020.1767934

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

Doğan, A., Arar, T., Öneren, M., & Kartal, C. (2019). Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Faktörleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkide Etik Eğilimlerin Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2273-2289. doi:10.20491/isarder.2019.739

Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanmanın Etkileri. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). On the Effect of Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An International Review*, 55(1), 27-51.

Dönmez, S. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stillerini Ölçen Likert Tipi Ölçek Geliştirilmesi. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönmez, S., & Toker, Y. (2017). Construction Of A Likert-Type Transformational Leadership Scale. *DTCF Dergisi*, 753-775. doi:10.1501/Dtcfder_0000001537

Durgun, E. E. (2019). Psychological Capital: Links to Support, Job Engagement and Organizational Commitment. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dutu, R., & Butucescu, A. (2019). On the Link between Transformational Leadership and Employees' Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Psihologia Resurselor Umane*, 17, 76-87. doi:10.24837/pru.v17i2.291

Elliott, K., & Asghar, A. (2014). Transformational Leadership In Science Education. I. M. Saleh, & M. S. Khine içinde, *Reframing Transformational Leadership* (s. 99-116). Rotterdam: Sense Publishers.

Emeksiz, E. (2015). İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme: İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Enbaya, M. M. (2018). Examining The Relationship Between Employee Engagement and Organisation Reputation: Research in Oilibya Global Company. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan Morçin, S. (2015). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Isparta: Yayınlanmamış Dotor Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279.

Erogluer, K., & Kahraman, Ç. A. (2019). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Algıları Üzerine Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 21-33.

Erol, M. (2013). Türkiye'de Öğrenim Gören Yabancı Uyruklu Üniversite Öğrencilerinin Kişisel Epistemolojileri İle Öz Değerlendirme Ve Öz Yeterlik Algılarının İncelenmesi. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ertemli, B. H. (2011). İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.

Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 377-390.

Esen, E. (2011). The Role Of Trust On The Relationship Between Organizational Engagement And Corporate Reputation. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eser, İ. (2018). Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme İle Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. Gaziantep: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How Does Emotional Intelligence Make One Feel Better at Work? The Mediational Role of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1909), 1-13. doi:10.3390/ijerph15091909

Fabio, A. D., & Palazzeschi, L. (2012). Incremental variance of the core self-evaluation construct compared to fluid intelligence and personality traits in aspects of decision-making. *Personality and Individual Differences*, 53, 196-201.

Fabio, A. D., Palazzeschi, L., & Bar-On, R. (2012). The Role Of Personality Traits, Core Self-Evaluation, And Emotional Intelligence in Careerdecision-Making Difficulties. *Journal Of Employment Counseling*, 49, 118-129.

Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1731), 1-16. doi:10.3390/ijerph16101731

Ferris, L. D., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C.-H., & Tan, J. A. (2013). When Is Success Not Satisfying? Integrating Regulatory Focus and Approach/Avoidance Motivation Theories to Explain the Relation Between Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 342-353.

Fletcher, L. (2016). How Can Personal Development Lead To Increased Engagement? The Roles Of Meaningfulness And Perceived Line Manager Relations, The. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. doi:10.1080/09585192.2016.1184177

Gallup. (2015). *Gallup Global Report: Where The Great Jobs Are*. Washington.

Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.

Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2009). The Core Self-Evaluation Scale: Further Construct Validation Evidence. *Educational and Psychological Measurement*, 70(2), 291-304. doi:10.1177/0013164409344505

Gautam, A., & Enslin, E. (2019). Transformational Leadership and Work Engagement in the Automotive Retail Industry: A Study of South Africa. *International Business Research*, 12(5), 133-141. doi:10.5539/ibr.v12n5p133

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee Intrapreneurship And Work Engagement: A Latent Change Score Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement And Outcomes Among Information And Communications Technology Professionals: A Cross-National Study. *Heliyon*, 6, 1-10. doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03699

Genç, N., & Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği: Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*. İstanbul: Timaş Yayınları.

George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference*. New York: Routledge.

Geyik, E. (2018). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self In Everyday Life*. Edinburgh: University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.

Goffman, E. (1961). *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Ringwood: Penguin University Books.

Gonza'lez-Roma, V., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 165-174.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Gebze: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göktepe, A. O. (2012). Zihni Temsillerin (Sosyal ve Ekonomik Takas Yaklaşımı) Çalışılan Kuruma Bağlanmaya (Cezbolma, Özdeşleşme ve Bağlılık) Etkisinde Örgütsel Destek ve Dışsal Prestij Algılarının Rolü. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözde, S. (2014). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözükara, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözükara, İ., & Şimşek, Ö. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 936-971.

Graça, M., Pais, L., Monico, L., Santos, N. R., Ferraro, T., & Berger, R. (2019). Decent Work and Work Engagement: A Profile Study with Academic Personnel. *Applied Research in Quality of Life*, 1-23. doi:10.1007/s11482-019-09780-7

Guest, D. (2014). Employee Engagement: A Sceptical Analysis. *Journal of Organizational Effectiveness, People And Performance*, 1(2), 141-156.

Gül, H. (2015). Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık, Çalışma Ahlakı ve Mesleki Etik Davranış İlişkilerinin Değerlendirilmesi. Çanakkale: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, M. (2019). Temel Benlik Değerlendirmesi Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler? İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 61-71. doi:10.25287/ohuibf.498802

Güneşer, A. B. (2007). *The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person-Supervisor Fit*. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, S., Erkuş, A., & Sığırı, Ü. (2010). İş Tatmini Ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.

Gürlek, M. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin ve Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi İle İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Rolü. Eskişehir: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Güvenç, S. (2012). The Relationship Between Work Related Support and Work Engagement. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hakanen, J. J., Baker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout And Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 495-513.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources To Work Engagement, Personal Initiative And Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008, July-September). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study Of Burnout, Depression, Commitment, And Work Engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles Of Engagement And Embeddedness In Predicting Job Performance And Intention To Leave. *Work & Stress*, 242-256.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- He, G., An, R., & Zhang, F. (2019). Cultural Intelligence and Work–Family Conflict: A Moderated Mediation Model Based on Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). doi:10.3390/ijerph16132406
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hentrich, S., Zimber, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S., & Petermann, F. (2016). The Role of Core Self-Evaluations in Explaining Depression and Work Engagement among Managers. *Curr Psychol*. doi:DOI 10.1007/s12144-016-9439-x
- Hui, F. K., Aye, L., & Duffield, C. F. (2019). Engaging Employees with Good Sustainability: Key Performance Indicators for Dry Ports. *Sustainability*, 11(10). doi:10.3390/su11102967
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work*. Milan: Springer.
- İlçin, E. (2019). İş Yükü ve Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J. (2019). How Does Internal and External CSR Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(2476), 1-17. doi:10.3390/ijerph16142476
- Jiang, Z. (2015). Core Self-Evaluation And Career Decision Self-Efficacy: A Mediation Model Of Value Orientations. *Personality and Individual Differences*, 86, 450-454.

- Jiang, Z., & Jiang, X. (2015). Core Self-Evaluation And Life Satisfaction: The Person-Environment Fit. *Personality and Individual Differences*, 75, 68-73.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2008). Getting To The Core Of Core Self-Evaluation: A Review And Recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 391-413. doi:10.1002/job.514
- Joo, B.-K., Yoon, H. J., & Jeung, C.-W. (2012). The Effects of Core Self-evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. doi:10.1108/01437731211253028
- Judge, T. A. (2009). Core Self-Evaluations and Work Success. *Current Directions In Psychological Science*, 18(1), 58-62.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), s. 80-92.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, And Organization Attraction. *Personnel Psychology*(50), s. 359-394.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2007). Capitalizing on One's Advantages: Role of Core Self-Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), s. 1212-1227.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2007). The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research. D. L. Nelson, & C. L. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior* (s. 159-174). London: Sage Publications.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), s. 849-863.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications Of Core Self-Evaluations For A Changing Organizational Context. *Human Resource Management Review*, 21, 331-341.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), s. 237-249.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268. doi:10.1037/0021-9010.90.2.257

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361-372. doi:doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00318.x
- Judge, T. A., Hurst, C., & Simon, L. S. (2009). Does It Pay to Be Smart, Attractive, or Confident (or All Three)? Relationships Among General Mental Ability, Physical Attractiveness, Core Self-Evaluations, and Income. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 742-755.
- Judge, T. A., Ilies, R., & Zhang, Z. (2012). Genetic Influences On Core Self-Evaluations, Job Satisfaction, And Work Stress: A Behavioral Genetics Mediated Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 208-220.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: a Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects On Job and Life Satisfaction: the Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership. *Organisationspsychologies*, 50(4), 203-214.
- Jung, C. G. (1999). *Keşfedilmemiş Benlik*. (C. E. Sılay, Çev.) İstanbul: İlhan Yayınevi & Danışmanlık.
- Kabar, M. (2017). Lise Öğretmenlerinin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 177-195.

Kara Öztürk, E. (2018). Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri. Gebze: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakaya, H. (2015). İşe Tutkunluk ve Okul İklimi Arındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Gaziantep: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakitapoğu Aygün, Z., & Gümüştüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(72), 105-124.

Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2019). Temel Benlik Değerlendirmeleri Kavramı ve İş Sonuçlarıyla İlişkisi. S. Gün, & A. Tutcu içinde, *İşletmelerde Yöntem ve Kavram Çalışmaları* (s. 3-40). Ankara: Iksad.

Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider. *Strategic Public Management Journal*, 9, 1-14. doi:10.25069/spmj.474706

Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking Core Self-Evaluations And Work Engagement To Work-Family Facilitation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323. doi:10.1108/IJCHM-01-2013-0008

Karcıoğlu, M. S. (2020). Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği. Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, N., & Onğun, G. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı İle Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *EKEV Akademi Dergisi*(63), 315-344.

Kayaalp Ersoy, E. G. (2009). Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğitimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi : Bir Örnek Olay. Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.

Kışlalı, İ. (2010). İş ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, T.-Y., Liden, R. C., Kim, S.-P., & Lee, D.-R. (2015). The Interplay Between Follower Core Self-Evaluation and Transformational Leadership: Effects on Employee Outcomes. *J Bus Psychol*, 30, 345-355. doi:10.1007/s10869-014-9364-7

Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative

Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(205), 1-17. doi:10.3390/su9020205

Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or 'Nice to Have'? *Sustainability*, 11(4). doi:10.3390/su11041050

Kisbu, Y. (2006). Influences Of Regulatory Focus, Core Self Evaluations And Age On Biases In Perception And Choice. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kisbu, Y. (2006). Süreğen yönetim odağı, öz benlik değerlendirmesi ve yaşın algı veseçimlerdeki yanılığlar üzerindeki etkileri. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building Work Engagement: A Systematic Review And Meta-Analysis Investigating The Effectiveness Of Work Engagement Interventions. *Journal of Organizational Behavior*.

Ko, S.-H., Choi, Y., Rhee, S.-Y., & Moon, T. W. (2018). Social Capital and Organizational Citizenship Behavior: Double-Mediation of Emotional Regulation and Job Engagement. *Sustainability*, 10 (10). doi:10.3390/su10103600

Koçak, Ö. E. (2013). The Moderating Effect Of Self-Efficacy On The Relationship Between Job Resources And Work Engagement. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak, R. D. (2016). Bazı Öncülleri ve Ardılları ile Örgütsel Psikolojik Sermaya : Görgül Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak, R. D. (2019). Öncülleri ve Ardılları ile Psikolojik Sermaye: Sivil Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1621-1642.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Korkmaz, F., & Yener, S. (2019). Temel Benlik Değerlendirmesi İle Güç İzlenim Algısı Arasındaki İlişkide Duygu Düzenlemenin Aracılık Etkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 651-671. doi:10.17218/hititsosbil.627272

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 401-422.

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.

Kozo, A. (2017). Influence Of Organizational Culture On Work Engagement Among Generation X and Y In Bonia And Hezegovina And Turkey. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köroğlu, Ş. (2018). Examination Of The Antecedents And Consquences Of Employee Engagement. İzmir: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, A. (2015). İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş İli Örneği. Gaziantep: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kumar, S. (2016). Burnout and Doctors: Prevalence, Prevention and Intervention. *Healthcare*, 4(3). doi:10.3390/healthcare4030037

Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020, January-March). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 1-11. doi:10.1177/2158244019899085

Lan, T.-S., Chang, I.-H., Ma, T.-C., & Zhang , L.-P. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(3465). doi:10.3390/su11123465

Langelan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 521-532.

Lee, J. J., & Ok, C. M. (2015). Drivers Of Work Engagement: An Examination Of Core Self-Evaluations And Psychological Climate Among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-95.

Lee, S.-H., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). Task Characteristics and Work Engagement: Exploring Effects of Role Ambiguity and ICT Presenteeism. *Sustainability*, 9(10). doi:10.3390/su9101855

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. M. P. Leiter, & A. B. Bakker içinde, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory And Research* (s. 1-10). New York: Psychology Press.

Lepold, A., Tanzer, N., & Jiménez, P. (2018). Expectations of Bank Employees on the Influence of Key Performance Indicators and the Relationship with Job Satisfaction and Work Engagement. *Social Sciences*, 7(99), 1-13. doi:10.3390/socsci7060099

- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, *11*(1594), 1-21. doi:10.3390/su11061594
- Li, S.-L., Sun, F., & Li, M. (2019). Sustainable Human Resource Management Nurtures Change-Oriented Employees: Relationship between High-Commitment Work Systems and Employees' Taking Charge Behaviors. *Sustainability*, *11*(3550), 1-15. doi:10.3390/su11133550
- Li, X., Guan, L., Chang, H., & Zhang, B. (2014). Core Self-Evaluation and Burnout among Nurses: The Mediating Role of Coping Styles. *PLoS ONE*, *9*(12). doi:10.1371/journal.pone.0115799
- Longman Dictionary of Contemporary English. (2004). Essex: Pearson Education Limited.
- Lu, L., Allan, C., Dogan, G., & Nathan, R. N. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, And Turnover Intentions: A Comparison Between Supervisors And Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(4), 737-761.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement And Manager Self-efficacy. *Journal of Management Development*, 376-387.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*, 3-30.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, *25*(65), 82-97.
- Maraqa, A. (2017). The Relationship Between Perceived Stress and Work Engagement : An Empirical Study. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, *5*(12), 89-96.
- Martin-del-Rio, B., Neipp, M.-C., Garcia-Selva, A., & Solanes-Puchol, A. (2021). Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *18*(10), 1-17. doi:10.3390/ijerph18105222
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. G. Fink içinde, *Handbook of stress: Vol. 1. Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (s. 351-357). San Diego: Elsevier Academic Press.

Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring Burnout. S. Cartwright, & C. L. Cooper içinde, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (s. 86-108). Oxford: Oxford University Press.

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

Matara, E. (2016). Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik ve Adanmışlık Sürecine Etkileri: Afyon İl Merkezindeki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolaine, M. (2007). Job Demands And Resources As Antecedents Of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions Of Meaningfulness, Safety And Availability And The Engagement Of The Human Spirit At Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(77), 11-37.

Mazzetti, G., Biolcati, R., Guglielmi, D., Vallesi, C., & Schaufeli, W. B. (2016). Individual Characteristics Influencing Physicians' Perceptions of Job Demands and Control: The Role of Affectivity, Work Engagement and Workaholism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(367), 1-15. doi:10.3390/ijerph13060567

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on Pr Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects Of Engagement And Trust. *Public Relations Review*, 45, 64-75. doi:10.1016/j.pubrev.2018.11.002

Meriç, O. (2018). Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisi ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mert, İ. S., & Şen, C. (2019). Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(36), 213-231. doi:10.30794/pausbed.533963

Merter, M. (2014). *Psikolojinin Üçüncü Boyutu Nefs Psikolojisi ve Rüyaların Dili*. İstanbul: Kaknüs Yayınlar.

Metin, Ü. B. (2010). The Antecedents And Consequences Of Burnout, Work Engagement And Workaholism. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mısırdalı, D. S. (2018). Temel Benlik Değerlendirmelerinin Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.

Monica, R. (2019). Factors Influencing Work Engagement and Its Impact on Task Performance. *Int. J. Business Excellence*, 17(1), 97-129.

Morris, M. L., Messal, C. B., & Meriac, J. P. (2013). Core Self-Evaluation and Goal Orientation: Understanding Work Stress. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 24(1), 35-62. doi:10.1002/hrdq.21151

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofman, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(14), 71-94.

Navajas-Romero, V., Díaz-Carrión, R., & Ariza-Montes, A. (2019). Decent Work as Determinant of Work Engagement on Dependent Self-Employed. *Sustainability*, 11(2512), 1-17. doi:10.3390/su11092512

Navarro-Abal, Y., Gómez-Salgado, J., López-López, M. J., & Climent-Rodríguez, J. A. (2018). Organisational Justice, Burnout, and Engagement in University Students: A Comparison between Stressful Aspects of Labour and University Organisation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2116), 1-12. doi:10.3390/ijerph15102116

Nel, J. H., & Linde, B. (2019). *The Art of Engaging Unionised Employees*. Singapore: Palgrave Pivot.

Nerstad, C. G., Wong, S. I., & Richardsen, A. M. (2019). Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (11)(1979). doi:10.3390/ijerph16111979

Nişanyansözlük. (2020, 10 29). Nişanyansözlük: <https://www.nisanyansozluk.com> adresinden alındı

Obakan, M. (2019). The Moderating Role Of Psychological Capital On Contribution Of Person-Job Fit To Work Engagement: A Research On Private Sector Employees In Istanbul. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Online Etymology Dictionary. (2020, 06 30). tarihinde Online Etymology Dictionary: <https://www.etymonline.com/word/engagement> adresinden alındı

Online Etymology Dictionary. (2020, 10 27). Online Etymology Dictionary: <https://www.etymonline.com/search?page=1&q=lead> adresinden alındı

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

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.

Oğuzhan, T. (2015). Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Öngöre, Ö. (2015). Hizmet Sektöründe Çalışanların Kişilik Özelliklerine Göre İşle Bütünleşme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öz, K. (2016). Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, E. (2016). Mesleki ve Teknik Lise Öğrencilerinde Temel Benlik Değerlendirmesi Ve Öz-Düzenleme Arasındaki İlişki. *Asya Öğretim Dergisi*, 4(2), 11-22.

Özer, E. (2016). Temel Benlik Değerlendirmesi, Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Sağlamlık. *International Periodical for the Languages*, 11(14), 587-606. doi:10.7827/TurkishStudies.9536

Özer, E. (2019). The Impact of Core Self-evaluation on Self-criticism. *Universal Journal of Educational Research*, 7(7), 1526-1531. doi:10.13189/ujer.2019.070706

Özer, P. S., & Tozkoparan, G. (2013). Öz Benlik Değerlendirmeleri İle İş Ve Yaşam Doyumu İlişkisinin Sorgulanmasına Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 30(8), 4933-4947.

Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.

Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli Ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Schaufeli Ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.

Özkırış, B. (2012). Akademisyenlerin Temel Benlik Değerlendirmeleri ile Duygusal Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Park, K. O. (2019). The Relationship between Power Type, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1015), 1-13. doi:10.3390/ijerph16061015

Parsehyan, B. G. (2014). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama. İstanbul: Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology, 21*(1), 50-59. doi:10.1177/1359105314521478

Pérez-Fuentes (a), M. C., Molero Jurado, M. M., Barragán Martín, A. B., Simón Márquez, M. M., Martos Martínez, Á., & Gázquez Linares, J. J. (2019). The Mediating Role of Perceived Stress in the Relationship of Self-Efficacy and Work Engagement in Nurses. *Journal of Clinical Medicine, 8*(10), 1-12. doi:10.3390/jcm8010010

Pérez-Fuentes (b), M. C., Molero Jurado, M. M., Martos Martínez, Á., & Gázquez Linares, J. J. (2019). Burnout and Engagement: Personality Profiles in Nursing Professionals. *Journal of Clinical Medicine, 8* (3)(286). doi:10.3390/jcm8030286

Pérez-Fuentes, M. D., Molero Jurado, M. D., Gázquez Linares, J. J., & Oropesa Ruiz, N. F. (2018). The Role of Emotional Intelligence in Engagement in Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15* (9)(1915). doi:10.3390/ijerph15091915

Piccolo, R. F., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior, 965-984*. doi:10.1002/job.358

Pieterse, N. A., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 609-623. doi:10.1002/job.650

Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. (2018, Eylül). Çalışmaya Tutkunluğun Motivasyona Etkisi; Türkiye'deki Vakıf Üniversitesi Kütüphaneleri Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 191-206.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal, 617-635*.

Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Ic.

Robledo, E., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Job Crafting as a Mediator between Work Engagement and Wellbeing Outcomes: A Time-Lagged Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(1376), 1-15. doi:10.3390/ijerph16081376

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles . *Administrative Science Quarterly, 655-684*.

- Rothmann, I., & Cooper, C. (2008). *Organizational and Work Psychology Topics in Applied Psychology*. London: Hodder Education.
- Rothmann, S., & Baumann, C. (2014). Employee Engagement: The Effects of Work-Home/Home-Work Interaction and Psychological Conditions. *SAJEM NS*, 17(4), 515-530.
- Safrizal, H. B., Eliyana, A., Usman, I., & Gunarsa, F. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Mediation Effect of Self-Efficacy and Work Engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 166-177.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study Of Work Engagement As A Mediator Between Job Resources And Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Samancı, S., & Basım, H. N. (2018). Kendilik Değerlendirmeleri ve İş Yükü Fazlalığının Mesleki Tatmin Üzerine Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 169-184. doi:10.18394/iid.443772
- Sarkisian, N., Pitt-Catsoupes, M., Carapinha, R., Bhate, R., Lee, J., & Minnich, C. (2011). *Effects of Country & Age on Work Engagement*, *Effects of Country & Age*. <http://hdl.handle.net/2345/3453> adresinden alındı
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta.
- Scafuri Kovalchuk, L., Buono, C., Ingusci, E., Maiorano, F., De Carlo, E., Madaro, A., & Spagnoli, P. (2019). Can Work Engagement Be a Resource for Reducing Workaholism's Undesirable Outcomes? A Multiple Mediating Model Including Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1402), 1-20. doi:10.3390/ijerph16081402
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. M. P. Leiter, & A. B. Bakker içinde, *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane içinde, *Employee Engagement in Theory and Practice* (s. 15-35). New York: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work Engagement In Europe: Relations With National Economy, Governance And Culture. *Organizational Dynamics*, 47, 99-106.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006, August). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), s. 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

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

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample. *Journal of Organizational Behavior*(25), 293-315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Seçkin, Ş. N. (2019). İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889-903. doi:10.17130/ijmeh.2019355055

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. M. Csikszentmihalyi içinde, *Flow and The Foundations of Positive Psychology* (s. 279-298). Dordrecht: Springer Science Business Media.

Serinkan, C. (2003). Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. İstanbul: Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shantz, A. (2017). Coming Full Circle: Putting Engagement into Practice. *Organizational Dynamics*, 46(2), 65-66.

Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2014). The Buffering Effect Of Perceived Organizational Support On The Relationship Between Work Engagement And Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 1-14.

Shi, X. C., & Gordon, S. (2020). Organizational Support Versus Supervisor Support: The Impact On Hospitality Psychological Contract And Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102374

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.

Shin, I., & Jeung, C.-W. (2019). Uncovering the Turnover Intention of Proactive Employees: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderated Mediating

Role of Job Autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(843), 1-16. doi:10.3390/ijerph16050843

Shin, I., Hur, W.-M., & Kang, S. (2018). How and When Are Job Crafters Engaged at Work? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2138), 1-15. doi:10.3390/ijerph15102138

Shirom, A. (2010). Feeling Energetic at Work: On Vigor's Antecedents. A. B. Bakker, & M. P. Leiter içinde, *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 69-84). New York: Psychology Press.

Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee Engagement: An Examination Of Antecedent And Outcome Variables. *Human Resource Development Internationala*, 14(4), 427-445.

Simpson, M. R. (2009). Engagement At Work: A Review Of The Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 1012-1024.

Soane, E. (2014). Leadership and Employee Engagement. C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane içinde, *Employee Engagement in Theory and Practice* (s. 149-162). New York: Routledge.

Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact Of Organizational Socialization Tactics On Newcomer Job Satisfaction And Engagement: Core Self-Evaluations As Moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189.

Sönmez, B. (2014). Okul Müdürlerindeki Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği). Gaziantep: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.

Spagnoli, P., Balducci, C., Scafuri Kovalchuk, L., Maiorano, F., & Buono, C. (2018). Are Engaged Workaholics Protected against Job-Related Negative Affect and Anxiety before Sleep? A Study of the Moderating Role of Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1996), 1-18. doi:10.3390/ijerph15091996

Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). Core Self-Evaluations As Causes Of Satisfaction: The Mediating Role Of Seeking Task Complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 255-265.

Stoeber, J., & Damian, L. E. (2016). Perfectionism in Employees: Work Engagement. F. Sirois, & D. S. Molnar içinde, *Perfectionism, Health, and Well-Being*. Switzerland: Springer International Publishing.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Stogdill, R. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: Collier McMillan Ltd.

Şahin, H. (2019). Çalışmaya Tutkunluk Ve İş Yükünün İşte Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi:112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanları Örneği. Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.

Şap, Ö. (2016). Bilgi Yönetim Ortamı ile İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık Ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi : Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şengöz, M. (2015). Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemede Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

Tanrıverdi, H., & Pasaoglu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.

TDK (2020), Türk Dil Kurumu online sözlüğü <https://sozluk.gov.tr/>

Terlemez, A. G. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Konutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.

Thakkar, J. J. (2020). *Structural Equation Modelling Application for Research and Practice (with AMOS and R)*. Kharagpur: Springer.

TINYpulse. (2019). *The 2019 Employee Engagement Report*. Seattle: TINYpulse.

Tims, M., & Akkermans, J. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path. *PLoS ONE* 12(8): e0182745. 06 11, 2019 tarihinde <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182745> adresinden alındı

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

translate.google.com. (2019, 06 30). <https://translate.google.com/#view=home&op=translate&sl=en&tl=tr&text=engagement> adresinden alındı

Tuna, B. (2009). Understanding The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership And Affective Commitment, Work Engagement. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Etkisi. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turan, B. (2014). Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algımasının Stratejik Liderlik Davranışları Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu içinde, *Kurumlarda İyilik de Var* (s. 57-87). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği, ve İş-Aile Çatışması işe İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-177.

Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Cham: Palgrave Macmillan.

TÜİK. (2021, 02 28). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Eylul-2020-33793> adresinden alındı

Uçar, Ö. (2018). İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması. Antalya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Ulrich, D., & Smallwood. (2009). *Liderlik Markası: Performansı Artırmak ve Kalıcı Değer Yaratmak İçin Müşteri Odaklı Liderler Yetiştirmek*. (F. Kahya, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2019, 07 12). Work Engagement And Task Performance Within A Global Dutch Ict-Consulting Firm: The Mediating Role Of Innovative Work Behaviors. *Current Psychology*, 1-11. doi:10.1007/s12144-019-00339-1

Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D., & Del Río-Araújo, L. (2018). Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement. *Sustainability*, 10 (11)(4109). doi:10.3390/su10114109

- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job Crafting among Labor Union Representatives: Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction. *Social Sciences*, 8(20), 1-11. doi:10.3390/socsci8010020
- Voltmer, J.-B., Voltmer, E., & Deller, J. (2018). Differences of Four Work-Related Behavior and Experience Patterns in Work Ability and Other Work-Related Perceptions in a Finance Company. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1521), 1-20. doi:10.3390/ijerph15071521
- Wang, C.-J., & Tseng, K.-J. (2019). Effects of Selected Positive Resources on Hospitality Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement. *Sustainability*, 11(2320), 1-17. doi:10.3390/su11082320
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work Engagement And Financial Returns: A Diary Study On The Role Of Job And Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' Turnover Intention and Behavioral Outcomes: The role of Work Engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(1), 1-7. doi:10.2224/sbp.8609
- Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlerindirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalom, I. (2002). *Grup Psikoterapisinin Teori ve Pratiği*. (A. Tangör, & Ö. Karaçam, Çev.) İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M., & Sohel, S. M. (2019). Do Transformational Leaders Engage Employees in Sustainable Innovative Work Behaviour? Perspective from a Developing Country. *Sustainability*, 11 (9)(2485). doi:10.3390/su11092485

Yıldırım, G. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız , F. F. (2013). Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri . Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, D., & Uzunsakal , E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 14-28.

Yıluzar, H. (2016). Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Antalya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yolcu, İ. U. (2017). Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. Zonguldak: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoo, K., & Lee, K.-H. (2019). Core Self-Evaluation and Work Engagement: Moderated Medation Model of Career Adability and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 10(2093), 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2019.02093

Yuan, Z., Li, Y., & Jingyu, L. (2014). Linking challenge and hindrance stress to safety performance: The moderating effect of core self-evaluation. *Personality and Individual Differences*, 68, 154-159.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zengin, Y. (2019). Dönüştürücü Liderlik ile Rekabet Üstünlüğü Performansı Arasındaki İlişkide Etkileşimsel Liderliğin Aracılık Rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1325-1355. doi:10.26466/opus.552141

Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (5)(988). doi:10.3390/ijerph15050988

Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J., & Máté, D. (2019). An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: The Case of Pakistan. *Sustainability*, 11(3515), 1-11. doi:10.3390/su11133515





EK - 1

Çalışmada kullanılan anket formu

Temel Benlik Değerlendirmesinin ve Dönüşümcü - Etkileşimci Önderliğin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Sayın Katılımcılar, Bu çalışma; Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Ahmet DOĞAN tarafından hazırlanacak doktora tez çalışmasının uygulama kısmına ve makale araştırmasına yöneliktir. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup; bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak olup vereceğiniz samimi yanıtlar çalışma açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmaya vereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Ahmet DOĞAN :
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR :

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum, istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum ve verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını Desteklendi ediyorum.

Desteklendi ediyorum

1. BÖLÜM Genel Bilgiler

1- Cinsiyet

Erkek Kadın

2- Yaşınız _____

3- Medeni Durumunuz

Evli Bekar

4- Çalıştığınız Sektör

Özel Sektör Kamu Sektörü Sivil Toplum

5-Çalıştığınız İl _____

6- Öğrenim Düzeyiniz

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

7-Toplam Çalışma Süreniz - (Yıl)

8- Pozisyonunuz

Yönetsel Olmayan (Beden - Emek Yoğun) Yönetsel Olmayan (Zihin- Bilgi Yoğun)
İlk Kademe Yönetici Orta Kademe Yönetici Üst Kademe Yönetici

9-Aylık Ortalama Net Ücret Kazancınız

0 - 2.324 2.325 - 4.649 4.650 - 6.974 6.975 - 9.299
9.300 - 11.624 11.625 - 13.949 13.950 ve üzeri

2. BÖLÜM : İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, bu tutum ve davranışların her birinin sizin kendi çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını aşağıda belirtilen puan cetveline göre değerlendiriniz.

No:	İfade	1- Hiçbir Zaman - Asla	2-Neredeyse Hiçbir Zaman - Yılda bir iki kez	3- Nadiren - Ayda bir kez	4- Ara Sıra - Ayda birkaç kez	5- Sık Sık - Haftada bir kez	6- Çok Sık - Haftada birkaç kez	7- Her Zaman - Her gün
1	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.							
2	İşim bana ilham verir.							
3	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.							
4	Çok uzun saatler çalışabilirim.							
5	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.							
6	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.							
7	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.							
8	Çalışırken işim dışında hiçbir şeyi düşünmem.							
9	İşimi hevesle yaparım.							
10	Yaptığım işle gurur duyarım.							
11	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum							
12	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.							
13	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.							
14	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.							
15	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.							
16	Çalışırken işime dalıp giderim.							
17	İşimi yaparken enerji dolu olurum.							

3. BÖLÜM TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen nitelikleri değerlendirip en uygun seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz

No.	İFADE	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Bir Öçüde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğim konusunda kendimden eminim.					
2.	Bazen kendimi üzgün veya kederli hissediyorum.					
3.	Bir şeyi denediğimde, çoğunlukla başarırım.					
4.	Bazen, başarısız olduğumda kendimi değersiz hissediyorum.					
5.	Bana verilen görevleri başarıyla tamamlarım.					
6.	Bazen, işimin benim kontrolümde olmadığını hissediyorum.					
7.	Genel anlamda, kendimden memnunum.					
8.	Yeteneklerim konusunda şüphelerim var.					
9.	Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim.					
10.	Kariyerimde başarının kontrolünün bende olmadığını hissediyorum.					
11.	Problemlerimin çoğu ile baş edebilecek kapasiteye sahibim.					
12.	Olaylar bazen bana tatsız, kederli ve umutsuz gözüküyor.					

4. BÖLÜM : ÖNDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ

Lütfen işyerinizde doğrudan bağlı bulunduğunuz üstünüzü (müdür/amir) düşünerek, aşağıdaki cümlelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.

	İFADE	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Bir Öçüde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili işsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar					

2.	Yöneticim benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir					
3.	Yöneticim bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir					
4.	Yöneticim işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.					
5.	Yöneticim işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.					
6.	Yöneticim yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.					
7.	Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.					
8.	Yöneticim iş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.					
9.	Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.					
10.	Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.					
11.	Yöneticim alandaki yenilikleri takip etmemiz için bizi teşvik eder.					
12.	Yöneticim bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.					
13.	Yöneticim iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.					
14.	Yöneticim eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.					
15.	Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.					
16.	Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.					
17.	Yöneticim görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.					
18.	Yöneticim bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.					
19.	Yöneticim mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.					
20.	Yöneticim ihtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.					
21.	Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.					
22.	Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.					
23.	Yöneticim bana saygılı davranır.					
24.	Yöneticim davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır(düğün, doğum günü vb.)					
25.	Yöneticim inisiyatif almamı destekler.					
26.	Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.					
27.	Yöneticim işlerin olması gereken şekilde gitmesini engelleyecek her türlü duruma karşı tetikte olduğunu hissettirir.					
28.	Yöneticim kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.					
29.	Yöneticim olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler ve kontrol eder.					
30.	Yöneticim bana herhangi bir işi yaptırmak için tehdit kullandığı olur.					
31.	Yöneticim istediği bir işi yapmadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.					
32.	Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.					
33.	Yöneticim ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlı olarak beni ödüllendirir.					
34.	Yöneticim ancak verdiğim kadarımı alabileceğimi hissettirir; ilişkimiz bir çeşit ticarete benzer.					

EK - 2

Çalışma Kapsamında Kullanılan Anket Formu İçin Etik İzin Belgesi

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 19/02/2020
OTURUM NO : 01
TOPLANTI SAATI : 12.30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa ÖZEN başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM 9- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR' in danışmanı olduğu Ahmet DOĞAN tarafından yapılan proje başvurusunun görüşülmesi.

KARAR 9- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR' in danışmanı olduğu Ahmet DOĞAN tarafından yapılan "**Temel Benlik Değerlendirmesinin ve Dönüşümcü-Etkileşimci Önderliğin İşe Tutkunculuk Üzerindeki Etkisi**" isimli proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik ilkelere uygun olduğuna karar verildi.

BAŞKAN
Prof. Dr. Mustafa ÖZEN

ÜYE
Prof. Dr. Hacı Bayram IŞIK

ÜYE
Prof. Dr. Ahmet KARADOĞAN

ÜYE
Prof. Dr. Ali TAŞ

ÜYE
Prof. Dr. Mevlüt ERTEN

ÜYE
Prof. Dr. Oktay AKBAŞ

ÜYE
Prof. Dr. Sevgi Yurt ÖNCEL

ÜYE
Doç. Dr. İbrahim MAZMAN

ÜYE
Doç. Dr. Şahin AHMETOĞLU

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ahmet DOĞAN

Doğum Tarihi :

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu:

Lisans :Muğla Üniversitesi / İİBF / İktisat

Anadolu Üniversitesi /Açıköğretim Fakültesi/ Sosyoloji

Yüksek Lisans :Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme

Çalıştığı Kurum ve Yıllar :

- AD Bireysel ve Kurumsal Gelişim Hizmetleri:
2016- Devam ediyor
- Türk Kızılayı: 2005-2016
- Osmanlı Reklam Grup: 2004-2005
- Golden Lojistik A.Ş.: 2002-2004
- Nove ACT: 2000-2001

Yayınları (SCI) :

Yayınları (Diğer) :

Özdemir, Mahmut ve Doğan, Ahmet, (2021). Bireylerin Çalışma Düşüncesine Göre İşe Tutkunluk Düzeyindeki Farklılığın İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2203-2222

Doğan, A., Arar, T., Öneren, M., Kartal, C. (2019)."Psikobiyojik Kişilik Kuramı Faktörleri ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Etik Eğilimlerin Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2273-2289.

Doğan, Ahmet (2019). Kişilik ve Liderlik, IBEMS-II. International Business, Economics and Marketing, 18-20 April 2019, İstanbul, Maltepe (Özet Bildiri)

Araştırma Alanları: Örgütsel Davranış, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi