

LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İlhami YÜCEL* ve İsmail AKGÜL**

Özet

Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin algılamalarına dayalı olarak yöneticilerinin liderlik stillerini ve liderlik stilleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, aynı zamanda liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Bunun için, Doğu Anadolu'da bulunan bir üniversitede görev yapan öğretim elemanlarına Çok Faktörlü Liderlik Anketi, İş Tatmini Anketi, Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmininin analize katılması ile liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa etkisinin azaldığı ve iş tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur (Beta = 0.321; Beta = 0.134).

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Aracılık Etkisi

The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Study of Academicians

Abstract

The aim of this study is to examine the leadership styles of their managers based on the perceptions of academicians and the relationship between the job satisfaction and organizational commitment with leadership styles. At the study, also has been examined mediating effect of job satisfaction on the relationship between the leadership styles and organizational commitment. In order to carry out this purpose, Multi Factor Leadership Survey, Job Satisfaction Survey and Organizational Commitment Survey have been implemented to instructors who work at a university located in Eastern Anatolia. Reliability analysis, factor analysis, correlation analysis, multi regression analysis and hierarchic regression analysis techniques have been used along data analysis process. At the end of the research, a positive and significant relation between leadership styles and organizational commitment has been found. By adding job satisfaction to the performed analysis, it has been found that the effect of leadership styles on organizational commitment decreased and job satisfaction was to have partially mediating effect (Beta = 0.321; Beta = 0.134).

KeyWords: Leadership Styles, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mediating Effect

* Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzincan, iyucel@erzincan.edu.tr.

** Öğr. Gör., Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzincan, iakgul@erzincan.edu.tr.

GİRİŞ

“En genel tanımıyla lider, sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir.” Buradan lider doğulur anlamının çıkmayacağı ve aynı zamanda doğuştan gelen ve hayatın ilk yıllarında gelişen özelliklerden oluşan kişiliğin, kısa sürede eğitimle gelişmeyeceği de belirgin olarak görülmektedir. Liderlik konumuna gelen kişilerin sahip oldukları gücü ve yetkiyi doğru bir şekilde etkili olarak kullanabilmeleri kişilik özelliklerine bağlıdır. Başarılı liderlerin iç uyum ve hırslarının yüksek, uzlaşılabilir, tedbirli, yeniliğe ve öğrenmeye açık olması gibi özelliklerinin dengeli biçimde dağılması gerekmektedir (Baltaş, 2014:123). Çalışanların yönlendirilip cesaretlendirilmesi, özendirilip isteklendirilerek potansiyel yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasını sağlayan liderler, bir vizyon çerçevesinde çalışanların örgütsel birlikteliklerini arttırmak için onları değişime hazırlayarak kurumlarında etkinliği arttırabilirler (Çağlar, 2004:95). Liderlik örgütlerin etkinliği için önemli olan bir fenomendir (Yukl, 2010:21).

Bu noktada liderin özelliklerine bağlı olarak örgüt içindeki çalışanların iş ile ilgili memnuniyeti ve aynı şekilde örgüte duyduğu bağlılık hissi önem kazanmaktadır. Eğitim kurumlarında da yönetici davranışlarının kurumun geleceği için önemli bir etkisi vardır. Liderlik stillerinin iş tatminine, liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa ya da liderlik stillerinin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığa etkileri üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı; üniversitedeki yöneticilerin liderlik stillerini, öğretim elemanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ve bunlar arasındaki etkileşimi incelemektir. Çalışmada öncelikle liderlik stilleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Akademik personel unvan sınırlaması getirilmeden tüm öğretim elemanlarına anket ulaştırılmak istenmiş, fakat mail bilgilerinin güncel olmaması nedeniyle tümüne ulaştırılamamıştır.

I. LİTERATÜR TARAMASI

A. LİDERLİK STİLLERİ VE İŞ TATMİNİ

Liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda; Al-Omari (2008) bölüm başkanlarının liderlik stilleri ile bölüm öğretim üyeleri tarafından hissedilen iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ürdün Haşimi Üniversitesinde 2005-2006 birinci akademik dönemde 322 öğretim üyesi ile yaptığı lider davranışları belirleme anketi ve iş tatmini ölçeği sonucunda elde ettiği verilere pearson product – moment korelasyon katsayısı uygulayarak, liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Ayrıca ANOVA testi ile de demografik verileri analiz etmiştir. İç iş tatmini, dış iş tatmini ve genel iş tatmini diye özelleştirdiği çalışma sonucunda, liderlik stilleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, fakat cinsiyet ve deneyimin iş tatmini ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Amin vd. (2013)

yaptıkları çalışmalarında Al-Omari'nin yaptığı çalışmaya benzer şekilde bölüm öğretmen üyelerinin iş tatmini (iç, dış ve genel) ile liderlik stilleri (dönüşümcü, etkileşimci ve bırakın yapsınlar) arasında etkileşimi araştırmayı amaçlamışlardır. Pakistan'ın Pencap Devlet Üniversitesinde 287 öğretim üyesini örneklem olarak seçmiş ve iki anket uygulanmışlardır (liderlik stilleri, iş tatmini). Çoklu regresyon analizi uygulayarak yaptıkları testlerin sonucunda, öğretim üyelerinin iç, dış ve genel iş tatmini ile bağımsız değişkenlerin grupları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını vurgulamışlardır. Ayrıca dış iş tatmini ile daha kuvvetli bir ilişkinin varlığına dikkat çekmişlerdir.

İnandı vd. (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında, katılımcıların konum, medeni durum, çalışma saati ve kıdeme göre görüşlerinde anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmışlardır. Türkiye'nin farklı bölgelerindeki 21 ilden 2024 (136 yönetici, 1888 öğretmen) katılımcıyla gerçekleştirdikleri iş tatmin ölçeği anketi ile elde ettikleri verilere T-testi ve tekyönlü varyans analizi uygulamışlardır. Araştırmaları sonucunda konum, medeni durum, kıdem ve çalışma saati değişkenlerine göre katılımcıların iş tatmin düzeyi ile ilgili düşüncelerinde anlamlı bir farklılığın olduğunu vurgulamışlardır. İlkokul öğretmenlerinin iş tatmini seviyelerini inceleyen Gesinde ve Adejumo (2012) Nijerya'da 238 öğretmene iş tatmini anketi uygulamış ve elde ettikleri verilere T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulamışlardır. Analizleri sonucunda, yaş grupları ve eğitim seviyeleri üzerinde anlamlı farklılıklar varken, cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir.

Tengilimoğlu (2005) yaptığı çalışmasında liderlik davranışının iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. 8 işletmede (kamu ve özel) 596 çalışana uyguladığı anket (liderlik davranışı ölçeği, iş tatmini ölçeği) verilerine çoklu regresyon analizi uygulayarak elde ettiği sonuçlarda iş tatmini ile liderlik arasında aynı yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yücel ve Demirel (2013) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve mevcut iş alternatiflerinin bu ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Özel bir şirkette 109 çalışana uyguladıkları anket (iş tatmini ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve iş alternatifleri ölçeği) sonucunda elde ettikleri verilere hiyerarşik çoklu regresyon analizi tekniği uygulayarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif olduğunu ve iş alternatiflerinin bu ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Genel olarak iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, liderlik stilleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, ancak iş tatmini ile demografik yapı arasında demografik özellik değişkenine (yaş, cinsiyet vb.) göre ilişkilerin varlığının değişiklik gösterebildiği görülmektedir.

B. LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda; Mustafa vd. (2014) Malezya Pahang'da üç ayrı fen lisesindeki müdürlerin öğretim liderliği ile öğretmenlerin bağlılıklarını incelemek için çalışma yürütmüşlerdir. Müdür yönetim talimatı derecelendirme ölçeği ve örgütsel bağlılık anketini, rasgele seçilen 113 öğretmene uygulamışlardır. Verileri analiz etmek için istatistiksel teknikler, T-testi ve tek yönlü ANOVA testini kullanmışlardır. Öğretimsel liderlik ve öğretmenlerin bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkinin yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Eğitim kurumlarında yapılan bir diğer çalışmada Buluç (2009) liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiş, Ankara ilindeki 12 ilköğretim okulunda görev yapan 250 sınıf öğretmeni üzerine yaptığı çalışmada iki anket kullanmıştır (çok faktörlü liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği). Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi istatistiksel teknikleri uygulanarak elde ettikleri sonuçlara göre; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif-anlamlı ilişki, Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif-anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Dharmika vd. (2013) yaptıkları çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile birlik bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında var olan etkili hataları incelemeyi amaçlamışlardır. Devlet sektöründen 33 işletmeden 380 sendikalı çalışan üzerinde anket çalışmalarını uygulamışlardır. Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve birlik bağlılığı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oktay ve Gül (2003) Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla Karaman ve Aksaray Emniyet müdürlüğünün çeşitli departmanlarından 215 polis memuru üzerinde anketler (örgütsel bağlılık ölçeği, karizmatik liderlik ölçeği) yapmışlardır. Korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre, karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif etkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Mahdi vd. (2013) çalışmalarında Malezya'nın Plantasyon firmalarındaki örgütsel bağlılık üzerindeki liderlik davranışı etkisini incelemişlerdir. Literatürdeki anket çalışmalarına göre liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık anketlerini 300 yönetici ve çalışana uygulayarak verileri toplamış ve korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizlerinin bir serisini uygulayarak liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Yeh ve Hong (2012) Tayvan'da bir ayakkabı fabrikasında çalışan 420 kişi üzerinde yaptıkları anketle (liderlik stili, örgütsel bağlılık, iş performansı), örgütsel bağlılık ve iş performansının ilişkisine liderlik stillerinin etkisini araştırmışlardır. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucu, liderlik türünün örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın iş performansını ve liderlik türünün iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın liderlik türü ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine arabuluculuk etkisi olduğunu vurgulamışlardır.

Kul ve Güçlü (2010) yaptıkları çalışmalarında liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Sakarya ve Bartın illerinden 291 öğretmene yapılan anketler (çok faktörlü liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği) sonucu toplanan verilere varyans, korelasyon, çoklu regresyon ve tanıttıcı istatistiksel analiz teknikleri uygulamışlardır. Sonuç olarak, öğretmenlerin gözüyle, okul yöneticilerinin genellikle dönüşümcü liderlik davranışları, ara sıra etkileşimci liderlik davranışları sergilediklerini belirlemişlerdir. Terzi ve Kurt (2005) ilköğretim okul yöneticilerinin otoriter, demokratik ve ilgisiz liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini Zonguldak Ereğli'deki 155 sınıf öğretmeni üzerinde yaptıkları anketlerle (yönetici davranış anketi, örgütsel bağlılık anketi) incelemişlerdir. Değişkenlerin ikili karşılaştırılmasında T-testinden, ilişki hesaplamaları için korelasyon ve regresyon analizlerinden elde ettikleri sonuçlarda liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu, öğretmenlerin okul müdürlerini demokratik bulduklarını ortaya koymuşlardır. Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmalar genel olarak, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

C. LİDERLİK STİLLERİ, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Liderlik stilleri ile hem iş tatmini ve hem de örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar: Yousef (2000) yaptığı çalışmada çok kültürlü bir yapıya sahip batılı olmayan bir ülkede, iş tatmini ve iş performansının sonuçları ile liderlik davranışları arasındaki örgütsel bağlılığın rolünü araştırmıştır. Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki 4 bölgeden rastgele 30 büyük şirketteki çalışanlara liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği anketleri uygulamıştır. Elde edilen 430 kullanılabilir anketin veri analizi için regresyon modellerinin bir serisi ve çoklu regresyon analizi istatistiksel tekniklerini uygulayarak elde ettiği değerlendirme sonuçlarında, katılımcı liderlik davranışı gibi üstün algılamaya sahip olanların, örgütlerine daha bağlı, işlerinden daha memnun ve performanslarının daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Yani liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013) çalışmalarında İran devlet hastanelerinde örgütsel bağlılık ve iş tatminine bağlı olarak çalışanlar ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. İsfahan şehrindeki tüm üniversite hastanelerindeki (12 tane) rastgele seçilen hastane çalışanlarına iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve yönetici liderlik ölçeği anketleri uygulamışlar ve 814 (127 yönetici, 665 çalışan) katılımcının olduğu anket sonuçlarını elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, çalışanın iş tatmini ile cinsiyet, evlilik durumu, yaş, görev süresi, örgüt pozisyonu ve aldığı maaş arasında güçlü bir korelasyon varken, iş tatmini ile eğitim seviyesi ve kalıcı istihdam arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını vurgulamışlardır. Yöneticinin liderlik stilleri ile yaş dışındaki

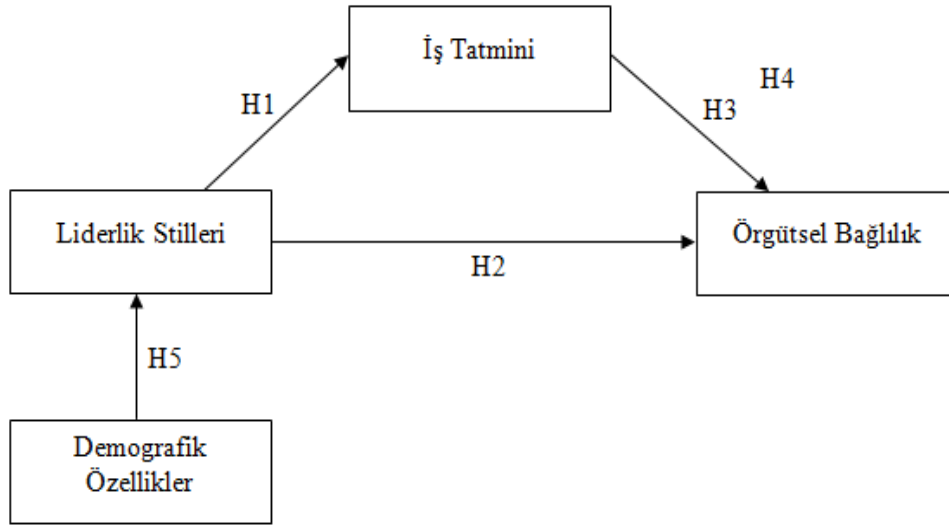
demografik özellikleri ve yöneticilik deneyim yılları arasında ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca işlerinde daha fazla tatmine sahip olan bu çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Erbasi vd. (2012) iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve aynı zamanda iş durumu ile farklı seviyeler arasındaki ilişkiyi, performans değerlendirme sistemindeki çalışanların ve yöneticilerin bakış açısıyla ele almışlardır. Türkiye’deki üç tekstil fabrikasındaki yönetici ve çalışanlardan 200 kişi üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucunda, iş tatmini ile iş durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, yöneticinin örgütsel bağlılığının çalışankinden daha yüksek olduğunu ve performans değerlendirmenin birçok açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Masihabadi vd. (2015) Tahran ve Meşhed’de bulunan denetim kurumlarındaki 170 denetçi üzerine yaptıkları anket çalışmasına, yol analizi, yapısal eşitlik ve regresyon tekniklerini uygulamışlardır. İş stresinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lok ve Crawford (2004) çalışmalarında Hong Kong ve Avustralya yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde liderlik stilleri ve örgütsel kültürün etkilerini incelemişlerdir. Örgütsel kültür indeksi, liderlik davranışı belirleme anketi, iş tatmini anketi ve örgütsel bağlılık anketleri sonucunda regresyon ve T-testi uygulanmış ve örgütsel kültür ve liderlik stillerinin, iş tatmini ve bağlılığın önemli örgütsel öncülleri olduğunu vurgulamışlardır. Emery vd. (2007) bankacılık ve gıda depolama kuruluşlarında çalışan müşteri iletişim personellerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik etkilerini incelemişlerdir. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin, etkileşimci liderlikten daha ilişkili olduğunu ve lider karizmasının çalışan tutumunun mükemmel bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yucel ve Bektas (2012) Türkiye’de ortaokullardaki öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve öğretmenin yaşının iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye moderatörlük edip etmediğini araştırmışlardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık anketlerini kullanarak 157 öğretmenden elde ettikleri geçerli anket verilerine, korelasyon ve regresyon analizlerini uygulamış ve bulguları sonucunda öğretmenlerin yaş farklılıklarının dikkate alınması gerektiğini ve okul yetkililerinin daha az iş tatmini ve bağlılığa sahip olan öğretmenlerin ihtiyaçları ile başa çıkmak için strateji geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Literatür çalışmaları, liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

II. YÖNTEM

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde yöneticilerinin liderlik stillerinin etkisini ve iş tatmininin liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisini incelemenin yanı sıra iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

B. HİPOTEZLER

H1: (a) Genel, (b) iş gören odaklı, (c) iş odaklı, (d) değişim odaklı liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: (a) Genel, (b) iş gören odaklı, (c) iş odaklı, (d) değişim odaklı liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

H5: Liderlik davranışı ortalamaları (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (d) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

C. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu, Doğu Anadolu'da bir üniversitede 2015-2016 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bu dönemde görev yapan 868 öğretim elemanından 731'ine mail yoluyla anket linki ulaştırılmış, bunlardan 308'i ankete geri dönüş yapmıştır. Çalışma evreninin temsil oranı %35'dir. Ankete katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri itibariyle; %21.4'ü kadın, %78.6'sı erkek, %80.5'i evli, %19.5'i bekâr, %50.6'sı 31-40 yaş arasında, %22.1'i 30 yaş ve altında, %36.4'ü 6-10 yıl arasında mesleki deneyime, %24.5'i ise 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir.

D. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Anket verilerini toplamak için, öğretim elemanlarına liderlik stilleri ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere 3 farklı ölçek uygulanmıştır.

1. Liderlik Stilleri Ölçeği

Liderlik davranışını ölçmek için yapılan literatür araştırmaları sonucunda farklı yazarlar tarafından geliştirilen ve en sık kullanılan anketler (1.Bass ve Avolio, 2.Ekval ve Arvonen, 3.Likert, 4.Halpin, 5.Stogdill) belirlenmiş; bunlardan Ekval ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005:44,45) tarafından Türkçeye çevrilen liderlik davranış anketi kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan anket, iş gören odaklı (14 madde), iş odaklı (12 madde) ve değişim odaklı (10 madde) olmak üzere 3 tip liderlik davranış özelliğini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır (Tengilimoğlu, 2005:31). Ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

2. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ile ilgili geliştirilen anketlerden (1.Bellingham, 2.Minnesota Job Satisfaction Scale, 3.Mohrman-Cooke-Mohrman, 4.Smith et al, 5.Spector, 6.Stevens et al, 7.Warr et al); Mohrman-Cooke-Mohrman (MCMJSS) iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Al-Omari (2008) ile Amin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ve 8 maddeden oluşan bu anket, Türkçeye çevrilmiştir. Anket 2 farklı açıdan (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) iş tatminini ölçmekte ve her grupta 4 madde bulunmaktadır (Oliver, 2007:90). Ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, 1: Asla, 5: Daima şeklinde derecelendirilmiştir.

3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı yazarlar tarafından geliştirilen anketlerden (1.Balay, 2.Meyer ve Allen, 3.Mowday, Steers ve Potter, 4.O'Reilly ve Chatman, 5.Wallach); Meyer ve Allen anket soruları, Ko vd. (1997:968) tarafından yapılan

çalışmadan alınmış ve Türkçeye çevrilmiştir. Jaros (2007:24,25), Erbası vd. (2012), Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), Oktay ve Gül (2003) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılan, her biri 6 maddelik olan ve “duygusal bağlılık”, “sürekli bağlılık” ve “normatif bağlılık” faktörlerini ölçen 3 tür ölçekten oluşan 18 maddelik anket kullanılmıştır. Ölçekte 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

E. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler, her maddeye verilen kodlara göre bilgisayara kaydedilmiş ve SPSS 15 programı ile analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

Ölçeklerin boyutlarını belirlemek için, liderlik maddelerine uygulanan faktör analizi sonucunda Bartlett testi önem değeri $p = 0.000$ bulunmuştur. Bu da değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. KMO katsayısı ise 0,964 bulunmuştur. Bu sonuç faktör analizi için mükemmeldir. Üç boyuttan oluşan liderlik anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı %73.991 bulunmuştur. Anketteki bazı maddelerin faktör yüklerinin anketin orijinalindeki boyutlardan farklı boyutlarda yer aldığı görülmüş, fakat orijinaline yakın değerler olduğundan anketin orijinaline bağlı kalmıştır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık anketinin bazı maddelerinin faktör yüklerinin de anketin orijinalinden farklı boyutlarda yer aldığı görülmüş ve orijinaline bağlı kalmıştır (Buluç, 2009:20). İş tatmini maddelerine uygulanan faktör analizi sonucunda Bartlett testi önem değeri $p = 0.000$ ve KMO katsayısı ise 0,848 bulunmuştur. Faktör analizi için “çok iyi” olarak kabul edilen bu sonuçta iki boyuttan oluşan iş tatmini anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı %69.137 bulunmuştur ve anketin orijinalindeki boyutlarla aynı olduğu görülmüştür.

Ölçeğin güvenilirliği için 62 sorudan oluşan tüm maddeler itibariyle bakıldığında, Cronbach Alpha katsayısı 0,963 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin tüm sorular bazında oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekler ayrı olarak incelendiğinde, liderlik (36 soru), iş tatmini (8 soru) ve örgütsel bağlılık (18 soru) maddelerinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.985, 0.871, 0.746 olarak belirlenmiştir. Ayrı ayrı bakıldığında en düşük güvenilirlik katsayısı olan 0.746 baz alındığında da ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

III. BULGULAR

Liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde Pearson korelasyon katsayısı $r = 0.532$, $p = 0.000$ bulunmuştur (Tablo 1). Yani

liderlik stilleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta seviye bir ilişki vardır. Bu yüzden 1 numaralı hipotezin a maddesi (H1-a) kabul edilmiştir ($p < 0.05$), yani genel itibarıyla “liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”.

Tablo 1. Liderlik Stilleri ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	İş gören Odaklı Liderlik	İş Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik	Liderlik Stilleri (Tüm)	İş Tatmini
İş gören Odaklı Liderlik	1.000				
İş Odaklı Liderlik	0.859**	1.000			
Değişim Odaklı Liderlik	0.927**	0.918**	1.000		
Liderlik Stilleri (Tüm)	0.970**	0.950**	0.977**	1.000	
İş Tatmini	0.530**	0.500**	0.503**	0.532**	1.000

** p = 0.01 anlamlılık düzeyinde

İş tatminini etkileyen liderlik alt boyutlarını (özelliklerini) incelemek için çoklu regresyon analizi tekniği uygulanmış ve Tablo 2’deki sonuçlar elde edilmiştir. Bu tablodaki düzeltilmiş R^2 belirlilik katsayısı = 0.283, bağımlı değişkendeki değişimin %28.3’ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloda bulunan p = 0.000 değeri, modelin topluca anlamlı olduğunu, tahmin için kullanılabileceğini göstermektedir. T-testi sonuçlarında sabit terim ve iş gören odaklı liderlik boyutunun anlamlı, iş ve değişim odaklı liderlik boyutlarının anlamsız olduğu görülmektedir. Yani H1 hipotezinin b maddesi kabul, c ve d maddeleri ret edilmiştir.

Tablo 2. Liderlik Stilleri (Bağımsız Değişken) ile İş Tatmini (Bağımlı Değişken) Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi (Katsayılar)

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Önem Sev.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2.057	0.168		12.225	0.000
İş gören Odaklı Liderlik (İGOL)	0.338	0.098	0.444	3.439	0.001
İş Odaklı Liderlik (İOL)	0.200	0.111	0.219	1.797	0.073
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	-0.094	0.142	-0.110	-0.661	0.509
$R^2 = 0.283$ ve Modelin Anlamlılığı = 0.000					
$\text{İş Tatmini} = 2,057 + 0,338 \cdot \text{İGOL} + 0,200 \cdot \text{İOL} - 0,094 \cdot \text{DOL}$					

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde Pearson korelasyon katsayısı $r = 0.351$, $p = 0.000$ bulunmuştur

(Tablo 3). Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. 2 numaralı hipotezin a maddesi (H2-a) kabul edilmiştir ($p < 0.05$), yani genel itibarıyla “liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”.

Tablo 3. Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	İş gören Odaklı Liderlik	İş Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik	Liderlik Stilleri (Tüm)	Örgütsel Bağlılık
İş gören Odaklı Liderlik	1.000				
İş Odaklı Liderlik	0.859**	1.000			
Değişim Odaklı Liderlik	0.927**	0.918**	1.000		
Liderlik Stilleri (Tüm)	0.970**	0.950**	0.977**	1.000	
Örgütsel Bağlılık	0.346**	0.333**	0.336**	0.351**	1.000

** $p = 0.01$ anlamlılık düzeyinde

Örgütsel bağlılığı etkileyen liderlik alt boyutlarını (özelliklerini) incelemek için benzer şekilde çoklu regresyon analizi tekniği uygulanmış ve Tablo 4’deki sonuçlar elde edilmiştir. Bu tabloda düzeltilmiş R^2 belirlilik katsayısı = 0.116, bağımlı değişkendeki değişimin %11.6’sının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bulunan $p = 0.000$ değeri, modelin topluca anlamlı olduğunu, tahmin için kullanılabileceğini göstermektedir. T-testi sonuçlarında sabit terim haricinde diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani H2 hipotezinin b, c ve d maddeleri ret edilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Stilleri (Bağımsız Değişken) ile Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken) Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi (Katsayılar)

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Önem Sev.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2.259	0.126		17.927	0.000
İş gören Odaklı Liderlik (İGOL)	0.125	0.074	0.243	1.692	0.092
İş Odaklı Liderlik (İOL)	0.089	0.083	0.144	1.067	0.287
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	-0.013	0.106	-0.022	-0.118	0.906
$R^2 = 0.116$ ve Modelin Anlamlılığı = 0.000					
Örgütsel Bağlılık = $2,259 + 0,125*İGOL + 0,089*İOL - 0,013*DOL$					

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde Pearson korelasyon katsayısı $r = 0.433$, $p = 0.000$ bulunmuştur. İş tatmini ile

örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. İş tatmininin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Tablo 5’de verilmiştir. Bu bulgulara göre 3 numaralı hipotez (H3) kabul edilmiştir ($p < 0.05$), yani “iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”.

Tablo 5. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	İş Tatmini (Tüm)	Örgütsel Bağlılık
İçsel İş Tatmini	1.000			
Dışsal İş Tatmini	0.537(**)	1.000		
İş Tatmini (Tüm)	0.857(**)	0.895(**)	1.000	
Örgütsel Bağlılık	0.350(**)	0.406(**)	0.433(**)	1.000

** $p = 0.01$ anlamlılık düzeyinde

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş tatmini alt boyutlarını (özelliklerini) incelemek için yapılan çoklu regresyon analizi tekniği sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir. Tablo 6’daki düzeltilmiş R^2 belirlilik katsayısı = 0.184, bağımlı değişkendeki değişimin %18.4’ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon sonucunda elde edilen ANOVA tablosunda bulunan $p = 0.000$ değeri, modelin topluca anlamlı olduğunu, tahmin için kullanılabileceğini göstermektedir. T-testi sonuçlarında sabit terim ve bağımsız değişkenlerin (İçsel ve Dışsal iş tatmini) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6. İş Tatmini (Bağımsız Değişken) ile Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken) Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi (Katsayılar)

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Önem Sev.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1.949	0.137		14.240	0.000
İçsel İş Tatmini (İİT)	0.118	0.039	0.185	3.029	0.003
Dışsal İş Tatmini (DİT)	0.169	0.034	0.307	5.021	0.000
$R^2 = 0.184$ ve Modelin Anlamlılığı = 0.000					
Örgütsel Bağlılık = $1,949 + 0,118 \cdot \text{İİT} + 0,169 \cdot \text{DİT}$					

Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde iş tatmininin aracılık etkisi olup olmadığını incelemek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Baron ve Kenny (1986:1176) tarafından önerilen, Gürbüz ve Bekmezci (2012:200) tarafından yapılan çalışmadan alınan üç aşamalı yönteme göre;

- Liderlik stillerinin (bağımsız değişken), iş tatmini (aracı değişken) üzerinde bir etkisi vardır. (1. aşama sağlanmıştır, H1 hipotezi bunu desteklemektedir, Tablo 1).
- Liderlik stillerinin (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde bir etkisi vardır. (2. aşama sağlanmıştır, H2 hipotezi bunu desteklemektedir, Tablo 3).
- Liderlik stillerinin (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini inceleyen regresyon denkleminde iş tatmini (aracı değişken) dahil edildiğinde bir aracılık etkisi olup olmadığını test etmek için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi Tablo 7’de gösterilmiştir.

İş tatmininin (aracı değişken) regresyon analizine katılması sonucu oluşan aracılık etkisi sonucu elde edilen düzeltilmiş R^2 belirlilik katsayısı = 0.158’den 0.232’ye çıkmıştır. İş tatmininin aracılık etkisi ile liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı olmaya devam etmektedir (Beta = 0.134, p = 0.033). Bu da tam aracılık etkisinin olmadığını, fakat iş tatmininin (aracı değişken) analize dahil edilmesiyle, liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa etkisinin azalması sonucunda iş tatmininin kısmi aracılık etkisinin varlığını göstermektedir (Beta = 0.321; Beta = 0.134), yani 4 numaralı hipotez (H4) kabul edilmiştir.

Tablo 7. Liderlik Stilleri (Bağımsız Değişken) ile Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken) Arasındaki İlişki Üzerine İş Tatmini (Aracı Değişken) Aracılık Etkisini İnceleyen Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	Beta	Önem Sev.	R^2 Değişim
1	Demografik	0.065			0.077
	• Cinsiyet		0.103	0.074*	
	• Yaş		-0.119	0.263*	
	• Medeni Durum		-0.242	0.000*	
	• Mesleki Deneyim		0.081	0.446*	
2	Liderlik Stilleri	0.158	0.321	0.000*	0.094
3	Liderlik Stilleri ve İş Tatmini	0.232	0.134	0.033*	0.076
			0.334	0.000*	

* p = 0.05 anlamlılık düzeyinde

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Liderlik stilleri ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 8’deki sonuçlara göre cinsiyet grupları (p = 0.000) ile medeni durum grupları (p = 0.004) arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (p < 0.05). Yaş grupları (p = 0.601) ve mesleki deneyim grupları (p = 0.073) arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Yani H5 hipotezinin a ve c maddeleri kabul, b ve d maddeleri ret edilmiştir.

Tablo 8. Liderlik Stilleri Ortalamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

	Grup	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Önem Seviyesi
Cinsiyet	Bayan	66	3.17	0.97	0.000
	Erkek	242	3.72	0.88	
Yaş	30 Yaş ve Altı	68	3.66	0.74	0.601
	31 – 40	156	3.64	0.96	
	41 – 50	52	3.50	0.95	
	51 Yaş ve Üstü	32	3.47	1.04	
Medeni Durum	Evli	248	3.64	0.93	0.004
	Bekar	60	3.52	0.77	
Mesleki Deneyim	1 – 5 Yıl	76	3.61	0.74	0.073
	6 – 10 Yıl	112	3.62	0.95	
	11 – 15 Yıl	36	3.94	0.73	
	16 – 20 Yıl	24	3.30	1.16	
	21 Yıl ve Üstü	60	3.48	1.04	

* p = 0.05 anlamlılık düzeyinde

SONUÇ

Araştırmada liderlik stilleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğu, iş tatminini etkileyen lider davranışlarından iş odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışı yaklaşımlarının iş tatminine etkisinin anlamlı olmadığı, sadece iş gören odaklı yaklaşımın iş tatminini olumlu etkilediği görülmüştür. Öğretim elemanlarının işlerine olan tatminlerinin artmasında, iş yapmaya ve yeniliklere yönelik yaklaşan liderlerden çok, çalışanını gözeten liderlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu da üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin belirli bir eğitim seviyesine ulaşmış, kalifiye eleman olmalarından dolayı, onlara iş yaptırma baskısıyla yaklaşılmaması gerektiğini, zaten akademisyenlerin sorumluluk sahibi, emir verilmeden işlerini yapan ve yaptığı işten zevk alan çalışanlar olduklarını göstermektedir. Lideriyle fikir alışverişi içinde olan öğretim elemanı, hem kurumundaki görevlerini zevk alarak yapabilecek hem de akademik çalışmalarına baskıdan uzak rahat bir ortamda devam edebilecektir. Zira akademik dünya, gönül işiyle yapılan, özveri gerektiren ve iş tatmininin olmasını gerektiren bir platformdur. Bu da ancak kişinin kendisini özgür ve değerli hissettiği bir ortamda gerçekleşebilir.

Liderlik stillerinin, iş tatminine, iş gören odaklı etkisi olmasına rağmen, örgütsel bağlılık üzerinde, liderlik boyutlarının hiç biri etkili olmamıştır. Literatür çalışmalarının aksine, öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde liderlerinin davranışlarının etkisinin olmaması, özellikle çalışmanın yapıldığı kurumdaki liderlerin davranışlarını yeniden değerlendirmeleri ve tutumlarına göz atmaları açısından önemli görülmüştür. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıklarının etkilenmemesinin en önemli nedeni, örgütsel bağlılığın alt boyutu

olan duygusal bağlılığın çok düşük çıkmasıdır. Bu da öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumu kendi kurumları gibi benimsemediğini işaret etmektedir. Çalışanın duygusal bağlılığının zayıf olması, kurumunu sahiplenmemesi anlamına gelir ki, istenmeyen sonuçlar doğurabilecek olan bu durum, hem kurumu kötü etkiler hem de çalışan açısından arzu edilen bir ortam sağlamaz. İş tatmininin aracılık etkisi ile çok düşük olan örgütsel bağlılıkta artış olmuş, bu artış aracılık etkisinin varlığını anlamlı göstermiştir. Hem içsel hem de dışsal alt boyutlarıyla iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği, iş tatminine bağlı olarak örgüte olan bağlılığın da arttığı belirlenmiştir. Yani iş gören yaklaşımli liderlerin çalışanlarına hissettirdikleri olumlu duygularla, iş tatmini sağlanarak örgüte faydaları arttırılabilir. Çalışmamızda yöneticilerin iş gören yaklaşımli liderliği benimsemeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Liderlik davranışı ortalamalarının, cinsiyetlere ve medeni durum gruplarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kadınların liderlik davranışı belirleme ortalamaları, erkeklerden düşük bulunmuştur. Liderlik davranışları ortalamalarının yaşlar ve mesleki deneyimlere göre farklılık göstermediği, en yüksek liderlik davranışı ortalamasının, 11 – 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlara ait olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, gelişen ve değişen eğitim dünyasında, hem üniversiteler gün geçtikçe bu gelişime ve değişime ayak uydurmakta, hem de öğretim elemanları kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin de bu değişimler ve gelişimler karşısında farklı liderlik davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanlarından sürekli yenilik isteyen bir yönetici, onlara örnek olacak kişi olduğu için, kendini yenileyerek işe başlayabilir. Davranışlarını yenileyebilen iyi bir lider arkasından çalışanlarını sürükleyebilir. Dinamizm, çevreye uyum, yeniliklere açık olma çalışma hayatının pozitif yönleri arasında sayılır. Özellikle, üniversitelerde, öğrencilerin genç olması, yöneticinin yeniliklere açık olmasını zorunlu kılar. Bu anlamda akademik hiyerarşi içerisinde yöneticinin alt birim çalışanlarına örnek olması, akademisyenlerin öğrencilerle diyalogunu güçlendirir. Yöneticilerin, çalışanlarını, sadece verilen talimatları yerine getiren kişiler olarak görmesi, onları sürekli yönetme isteği, hem kurumun verimliliğini hem de çalışanın kuruma sağlayacağı verimi düşürebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına daha fazla güvenerek, onları yönlendirerek, gerekli değişimleri onlarla paylaşıp, onları da birer lider gibi olmaya teşvik ederek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yeterli etkiyi oluşturması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AL-OMARI, Aieman A. (2008), "The Relationship between Leadership Styles of Hashemite University Department Chairs and Job Satisfaction as Reported by Department Faculty Members", *University of Sharjah Journal for Humanity & Social Sciences*, Vol 5; 101-124.
- AMIN, Muhammad; Saeeda SHAH ve Ijaz Ahmad TATLAH (2013), "Impact of Principals/Directors' Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members: Perceptions of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan", *Journal of Research and Reflections in Education*, Vol 7; 97-112.
- BALTAŞ, Acar (2014), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 13. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARON, Reuben M. ve David A. KENNY (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51; 1173-1182.
- BULUÇ, Bekir (2009), "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Vol 15; 5-34.
- ÇAĞLAR, İrfan (2004), "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol 2; 91-107.
- DHAMMIKA, K.A.S.; Fais Bin AHMAD ve Thi Lip SAM (2013), "Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws", *International Journal of Business and Social Science*, Vol 4; 103-111.
- EMERY, Charles R.; Erskine COLLEGE ve diğerleri (2007), "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction on Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol 11; 77-90.
- ERBASI, Ali; Tugay ARAT ve Osman UNUVAR (2012), "The Correlation Between Organizational Commitment and Job Satisfaction with a Perception of Performance Evaluation", *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol 1; 68-76.
- GESINDE, Abiodun M. ve Gbadebo O. ADEJUMO (2012), "Job Satisfaction Status of Primary School Teachers in Ota, Nigeria", *European Journal of Educational Studies*, Vol 4; 11-18.

- GÜRBÜZ, Sait ve Mustafa BEKMEZCİ (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol 41; 189-213.
- İNANDI, Yusuf; Nazlı AĞGÜN ve Ümide ATİK (2010), “Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol 6; 102-126.
- JAROS, Stephen (2007), “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol 6; 7-25.
- KO, Jong-Wook; James L. PRICE ve Charles W. MUELLER (1997), “Assessment of Meyer and Allen’s threecomponent model of organizational commitment in South Korea”, Journal of Applied Psychology, Vol 82; 961-973.
- KUL, Murat ve Mehmet GÜÇLÜ (2010), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Vol 7; 1021-1038.
- LOK, Peter ve John CRAWFORD (2004), “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Cross-National Comparison”, Journal of Management Development, Vol 23; 321-338.
- MAHDI, Omar Rabeea; Erzan SHAFIZAN ve Mahmoud Khalid ALMSAFIR (2013), “Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 109; 1076-1087.
- MASIHABADI, Abolghasem; Alireza RAJAEI ve diğerleri (2015), “Effects of Stress on Auditors’ Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance”, International Journal of Organizational Leadership, Vol 4; 303-314.
- MOSADEGHRAD, Ali Mohammad ve Masoud FERDOSI (2013), “Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model”, Mater Sociomed, Vol 25; 121-126.
- MUSTAFA, Nik; Mohd RADZI ve diğerleri (2014), “Principals’ Instructional Leadership and Teachers’ Commitment in Three Mara Junior Science Colleges (Mjsc) in Pahang, Malaysia”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 191; 1848-1853.
- OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol 10; 403-428.

- OLIVER, Randy Eugene (2007), "Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Teaming Structure at the Middle School Level" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Missouri/Kansas
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Vol 1; 23-45.
- TERZİ, Ali Rıza ve Türker KURT (2005), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Vol 166, İnternet Adresi: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kurt.htm, Erişim Tarihi: 17.10.2015.
- YEH, Hueryren ve Dachuan HONG (2012), "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol 8; 50-59.
- YELBOĞA, Atilla (2009), "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", World Applied Sciences Journal, Vol 6; 1066-1072.
- YOUSEF, Darwish A. (2000), "Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country", Journal of Managerial Psychology, Vol 15; 6-24.
- YUCEL, İlhami ve Cetin BEKTAS (2012), "Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 46; 1598-1608.
- YUKL, Gary (2010), Leadership in Organizations, 7. Baskı, Upper Saddle River, USA.
- YÜCEL, İlhami ve Yavuz DEMİREL (2013), "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol 27; 159-177.