

KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL FEDA ETMENİN ARACILIK ROLÜ

M.Gökhan BİTMİŞ* Burcu RODOPMAN** M.Mithat ÜNER*** Alptekin SÖKMEN****

Öz:

Temel olarak işgörenlerin iş ortamlarında karar alma süreçlerine katılması olarak ifade edilen katılımcı liderlik, işgörenele hem içsel bir motivasyon kaynağı olmakta hem de işgörenelede güven algısını artırıcı bir etki yaratmaktadır. Katılımcı liderlik; performans, bağlılık ve iş tatmini gibi bir çok çıktıyı olumlu olarak etkilemektedir. Ancak katılımcı liderliğin bu çıktıları etkilerken kullandığı aracı mekanizmalara ilişkin yapılan çalışmalar ise alanyazında sınırlı sayıda bulunmaktadır.

Bundan dolayı bu çalışmada; katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel feda etmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın verileri, anket yöntemi ile telekomünikasyon sektöründe öncü bir firmada çalışan 310 işgörenden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada aracılık etkisinin tespiti için iki farklı strateji izlenmiştir. Bunlardan bir tanesi Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı diğeri ise Sobel(1982) testidir. Araştırma sonuçları, katılımcı liderliğin örgütsel feda etme ve iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel feda etme, katılımcı liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü oynamaktadır. Katılımcı liderlik, örgütle ilgili feda etmeyi artırmakta bu da işgörenlerin tatmin düzeyini yükseltmektedir.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı liderlik, iş tatmini, örgütsel feda etme, aracılık

* Arş.Grv.Dr. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
mgbitmis@gazi.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr. Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
burcu.rodopman@boun.edu.tr

*** Prof.Dr. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
mithatuner@gazi.edu.tr

**** Prof.Dr. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
asokmen@gazi.edu.tr

THE IMPACT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SACRIFICE

Abstract:

Participative leadership, which has been generally defined as participation of employees in decision-making processes, both leads to intrinsic motivation for employees, and also increases their trust perceptions. Participative leadership has a positive effect on various outcomes such as performance, commitment, and job satisfaction. However, there is only limited research on the mediating mechanisms that relate participative leadership to these outcomes.

Therefore, the current study investigates the mediating role of organizational sacrifice in the relationship between participative leadership and job satisfaction. Data for this study were collected from 310 employees working in a major telecommunications company via survey methodology. All scales used in the study have been analyzed for their reliability and validity. In this study, two strategies were used for determining the mediation effect, namely the approach by Baron and Kenny (1986) and the Sobel test (1982). Results indicated that participative leadership was positively related to organizational sacrifice and job satisfaction. Moreover, organizational sacrifice mediates the relationship between participative leadership and job satisfaction. Participative leadership increases organizational sacrifice, which in turn increases job satisfaction of employees.

Keywords: *Participative leadership, job satisfaction, organizational sacrifice, mediation*

GİRİŞ:

Liderlik; iş yaşantısında değişime öncülük etmesi, çalışanları yüksek performans için motive etmesi ve bir örgüte vizyon sağlaması açısından çok önemlidir. Başarılı liderlerin örgütlere birçok olumlu katkısı olmaktadır (Avolio, 1999; Yukl, 2010). Liderlerin iş ortamlarına sunmuş oldukları en önemli katkılarında birisi de işgörenlerin yüksek motivasyon ve performansla işlerini yapmalarını sağlamaktır. Birçok işgören bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyen karar alma süreçlerine katılmayı arzu etmektedir. Son zamanlarda liderlik alanyazınında, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine önem veren liderlik tarzlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu anlamda özellikle örgütte söz sahibi olmak, iş yaşamını şekillendirmek ve işlerinde fark yaratmak isteyen yeni nesil çalışanlar için katılımcı liderlik vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcı liderlik, House ve Dessler'in (1974) geliştirdiği yol-amaç teorisinde tanımlanan bir liderlik tarzı olup işgörenlerin kararlara katılımını destekleyen liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Liderlerin katılımcı bir tarzı benimsemesi, çalışanların örgüte dair birçok algı ve tutumunu etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı da, katılımcı liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi incelemek ve örgütle ilgili feda kavramının bu süreçteki olası aracılık rolünü değerlendirmektir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşgörenlerin düşüncelerini paylaşmaları, seslilik davranışları göstermeleri ve kararlara katılmaları birçok liderlik modelinde yer almaktadır (Örneğin; Bass & Avolio, 1994; Latham ve arkadaşları, 1994; Vroom, 2000), ancak katılımcı liderlik karar alma süreçlerinde özellikle işgörenin etkin rolüne odaklanan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Dessler, 1974; House, 1996; Koopman & Wierdsma, 1998). Katılımcı liderlik, ortak karar alma ya da müşterek etki olarak da ifade edilmektedir (Koopman ve Wierdsma, 1998; Somech, 2006; Miao ve arkadaşları, 2014). Yukl (2010) katılımcı liderliği ortak karar verme, güç paylaşımı ve güçlendirme kavramları ile ilişkilendirmiştir. Liderlik yazınındaki en önemli teorilerden birisi olan yol-amaç teorisine göre (House ve Dessler, 1974), liderlerin en temel görevi işgörenleri bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için motive etmektir. Bir lider, bu motivasyonu sağlamak için ödüllere giden yolları açabilir ya da işgörenin değer verdiği ödülleri arttırabilir. Bu anlamda yol-amaç teorisinin vurguladığı liderlik tarzlarından birisi olan katılımcı liderlik, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımı üzerine odaklanmaktadır (House ve Dessler, 1974; House, 1996). Katılımcı liderlik, liderin karar alırken astlarının fikir ve önerilerini dikkate almasını, onlara danışmasını ve astlarını karar alma süreçlerine katılım konusunda cesaretlendirmesini ifade eden bir liderlik davranışdır (House, 1996). Katılımcı liderlik, bazı araştırmacılarca (Örneğin; Argyris, 1955; Yukl, 2010) işgörenlerin kararlara katılmasını önemseydiği için otokratik liderliğin karşıtı olan demokratik liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Otokratik bir lider tüm kararları genel olarak kendisi verip çalışanlarına danışmaz, fikirlerini sormaz ve kararlarda katkılarını istemezken (De Cremer, 2006); katılımcı

bir lider ise çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik ederek onların karar süreçlerinde aktif roller üstlenmesini önermektedir (House, 1996; Yukl, 2010). Katılımcı bir örgütte işgörenler arasında “biz” algısını artırarak işgörenlerin birbirlerine daha toleranslı ve sabırlı davranmalarını sağlayıp örgüt içerisindeki çatışmaları azaltıcı bir etki yaratmaktadır (Argyris,1955).

Birçok araştırma katılımcı liderliği; motivasyon, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işte kalma gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirmiştir (Cotton ve arkadaşları, 1988; Latham ve arkadaşları, 1994; Kim, 2002; Huang ve arkadaşları, 2010). Katılımcı liderliğin iş çıktılarına olan etkisi alanyazındaki motivasyonel ve değişim odaklı modellerle açıklanmaktadır (Huang ve arkadaşları, 2010). Motivasyonel modelde, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımının içsel bir motivasyon kaynağı olacağı üzerinde durulmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Huang ve arkadaşları, 2010). Değişim odaklı modellerde ise liderin sergilediği katılımcı yönetim davranışı; astlara ilgi, saygı ve güven mesajı ileterek astlarda lidere olan güveni sağlamakta, bunun karşılığında da astlar olumlu iş çıktıları ile örgüte katkıda bulunmaktadırlar (Dirks & Ferrin, 2002; Huang ve arkadaşları, 2010).

Türkiye’de de liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen (Örneğin; Arıkan, 2003; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Kabasakal ve arkadaşları, 2012; Kılınç ve arkadaşları, 2014) katılımcı liderlik ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Paşa ve arkadaşları (2001), Türkiye’de liderlik davranışlarını incelemişler ve “otokratik-hiyerarşik” davranışların en yaygın lider davranışları arasında yer aldığını belirlemişlerdir. Yine başka bir çalışmada, eğitim sektörü çalışanları arasında Türkiye’de en çok görülen liderlik tarzının otoriter liderlik olduğu saptanarak (Bakan ve Büyükbeşe, 2010), kamu sektöründe daha çok olmakla birlikte hem kamu hem de özel sektörde otoriter liderliğin yaygınlığına dikkat çekilmiştir. Aynı çalışmada, gelecekte yöneticilerde bulunması gereken liderlik davranışları sorulduğunda ise çalışanların büyük çoğunluğu demokratik liderlik tarzını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Türkiye’nin altı bölgesini kapsayan başka bir çalışmada katılımcılık vurgusu yapan “katılımcı babacan liderlik” olarak adlandırılan liderlik tarzının çalışanlar arasında en çok tercih edilenler arasında yer aldığı görülmüştür (Kuzulugil, 2009). Tüm bu bulgular, Türkiye’deki örgütlerde otoriter liderlik davranışlarının daha yaygın olmasına rağmen işgörenlerin katılımcılık davranışları sergileyen bir lider tarzını arzuladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden de Türkiye’de katılımcı liderlik üzerine yapılan araştırmalar büyük bir önem taşımaktadır.

Katılımcı liderliğin en önemli etkilerinden birisi de işgörenlerin iş tatmin düzeylerini arttırmasıdır (House, 1996; Kim, 2002; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Collins ve arkadaşları, 2014). İş tatmini genel olarak, işgörenin işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Spector, 1997). İş tatmininin belirleyicileri arasında işin özellikleri, yöneticiyle ilişki, çalışma arkadaşları, iletişim, çalışma koşulları, maaş, ödüllendirmeler, terfi ve diğer olanaklar gibi

konulardaki memnuniyeti saymak mümkündür. Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki deneyimlerinin iş tatminleri üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuş ve işgörenlerin yöneticileriyle olan ilişkilerinin iş tatmini de dahil olmak üzere çalışanların birçok tutum ve davranışını belirlediğini göstermiştir (Harris ve arkadaşları, 2011; Fisk ve Friesen, 2012; Braun ve arkadaşları, 2013). House ve Dessler (1974) liderlikteki yol-amaç teorisinde, liderin davranışlarının işgörenlerin şimdiki ve gelecekteki tatmininde etkili olduğu sürece kabul görüp işgörenlerde memnuniyet yarattığını öne sürmüşlerdir. Başka bir deyişle, bir lider çalışanın memnuniyetini göz önünde bulundurmalı ve buna göre ödüllendirme yapmalıdır. Lider-üye kuramına göre de liderleriyle iyi ilişkileri olan ve bu ilişkilerden çeşitli faydalar elde eden işgörenlerin işlerinden daha fazla keyif duymaları beklenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Birçok çalışan kararlara etki edebilecekleri bir iş ortamı ve karar alma süreçlerine kendilerini de katabilecek bir lideri arzulamaktadır. Katılımcı liderlik, çalışanların bu isteğine cevap vererek gerek işgörenlerin içsel motivasyonunu yükselterek gerekse onlarda güven algısını yaratarak işgörenlerin işle ilgili algılarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden, katılımcı liderliğin işgörenlerin işlerinden duyduğu memnuniyeti olumlu olarak etkilemesini bekleyebiliriz.

H₁: Katılımcı liderlik iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Liderliğin işle ilgili algı, tutum ve davranışları etkileme mekanizmaları alanyazında sıkça tartışılmaktadır. İşe gömülmüşlük ise bu aracı mekanizmalardan bir tanesi olarak öne çıkmaktadır (Collins ve arkadaşları, 2014; Harris ve arkadaşları, 2011). İşe gömülmüşlük kavramı, genel olarak bir işin çalışanı ne kadar işe ve örgüte bağladığını belirtmektedir (Lee ve arkadaşları, 2007; Mitchell ve arkadaşları, 2001). Eğer bir işgören işinden ayrıldığında birçok kişisel kayba uğruyorsa, işgörenin işe gömülmüşlüğü yüksek olmakta ve bu durum onun işine daha çok bağlanarak çalışmasını sağlayıp işinden ayrılmasını güçleştirici bir etki yaratmaktadır. Örgütsel feda etme (örgüt ile ilgili feda) ise, işe gömülmüşlüğü en önemli boyutlarından birisi olarak çalışan açısından bir örgütten ayrılmanın maddi ve manevi bedelini ifade etmektedir (Mitchell ve arkadaşları, 2001). Diğer bir deyişle örgütsel feda, işgörenin işinden ayrılması durumunda vazgeçmiş olacağı örgütsel faydalara dair işgörenin algısını yansıtmaktadır. Örneğin, bir çalışan işi bırakınca iş arkadaşlarından, iyi bir çalışma ortamından ve örgütün sağladığı iyi olanaklardan vazgeçmek zorunda kalabilmektedir (Mitchell ve arkadaşları, 2001). Bu anlamda, bir işgören için örgütün sağladığı faydalar ve işten ayrılma durumunda örgüt ile ilgili vazgeçilmesi gerekenler çok çeşitli olabilecektir. Bir işgörenin işinden ayrılması durumunda vazgeçmesi gereken şeyler ne kadar fazlaysa, kendisi için bunlar ne kadar büyük bir anlam ifade ediyorsa ve vazgeçtiklerinin yerine birşeylerin konulması ne kadar zorsa, örgüt ile ilgili fedası o kadar yüksektir ve bu da işgörenin örgütünden ayrılmasını o derece güçleştirebilir. İşgörenin örgütü ile kurduğu bağlar ne kadar güçlüyse ve birey-örgüt uyumu ne kadar yüksekse, örgüt ile ilgili fedanın da o derece yüksek olacağını söylemek mümkündür (Crossley ve arkadaşları, 2007). Örgütsel feda etme; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yeni işler arama isteği gibi iş yaşamıyla ilgili birçok sonucu da etkilemektedir (Halbesleben & Wheeler, 2008; Lee ve arkadaşları, 2004;

Mitchell ve arkadaşları, 2001). Türkiye’de ise örgütle ilgili feda üzerine yapılmış olan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Örneğin; Birsal ve arkadaşlarının (2012) yapmış olduğu bir çalışmada örgütle ilgili feda kavramı, işe gömülmürlük kavramı içerisinde ele alınarak konu daha çok sosyo demografik özelliklerin etkisi açısından değerlendirilmiştir.

Hobfoll (1989)’un geliştirdiği kaynakların korunması teorisine göre, kişiler çeşitli kaynakları elde etmeye, geliştirmeye ve korumaya çalışmaktadırlar. Bu kaynaklardan vazgeçme ve onları kaybetme kişiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Hobfoll ve Shirom, 2001). Çalışanlar için önemli bir feda unsuru da yöneticileri ve yöneticinin iş ortamında yarattığı etkilerdir (Benoil & Somech, 2014). Yöneticiler, örgütün en yakın temsilcileri konumunda olup çalışanların iş yaşamlarını derinden etkilemektedirler (Bass ve Riggio, 2005; House, 1996). Katılımcı liderliği benimsemiş bir yönetici işğörenler için önemli bir kaynaktır, birçok fayda sağlar ve vazgeçilmesi zordur. Katılımcı bir liderden vazgeçmeme ve onu feda etmeme isteği işğörenlerin iş tatmin düzeyini etkileyebilir. Harris ve arkadaşları (2011) ile Collins ve arkadaşları (2014) gömülmürlüğün lider-üye etkileşiminin iş tatminiyle olan ilişkisinde aracılık rolünü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Huang ve arkadaşları (2010) ise katılımcı liderlik ile performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde yönetsel pozisyondaki astlar için psikolojik güçlendirmenin, yönetsel olmayan pozisyondaki astlar için ise yöneticiye duyulan güvenin aracı bir değişken olduğunu bulmuşlardır. Bundan dolayı; katılımcı liderliğin örgütle ilgili fedayı artırmasını ve bu fedanın da işğörenlerin iş tatmin düzeyini yükseltmesini bekleyebiliriz.

H₂: Katılımcı liderlik örgütsel feda etmeyi olumlu yönde etkiler.

H₃: Örgütsel feda etme, katılımcı liderlik ve iş tatmini ilişkisinde aracı bir rol oynar.

II. YÖNTEM

A) Örneklem

Telekomünikasyon sektöründe öncü bir firmada uzman olarak çalışan işğörenlerden elde edilen 310 anket bu çalışmanın örneklemine oluşturmuştur. Katılımcıların ortalama yaş ve deneyimleri sırasıyla 34.37 ve 9.25 yıldır. Katılımcıların %37’si kadındır.

B) Türkçe’ye Çeviri Çalışması

Bu çalışmada katılımcı liderlik, örgütsel feda etme ve iş tatmini değişkenlerini ölçmeye yönelik olarak tasarlanan ölçeklerin Türkçe’ye uyarlanma sürecinde Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından izlenen yöntem takip edilmiştir. Çeviri süreçlerinde yazarlar, örgütsel

davranış alanında çalışan iki öğretim üyesi, iki dil bilimci ve bir ingilizce bölümü öğretim görevlisi aktif olarak rol almıştır. Mitchell ve arkadaşları (2001) tarafından kullanılan “organization-related-sacrifice” teriminin Türkçe’ye uyarlanması için yapılan çalışmada terimin Türkçe karşılığı olarak; örgütsel fedakarlık, örgütsel feda etme (örgütle ilgili feda), örgütsel bağlılık bedeli, örgütsel bedel ve vazgeçilmiş kazanç terimleri önerilmiştir. Çeviri çalışmasına katılanların uzlaşa sağladıkları terim ise “örgütsel feda etme (örgütle ilgili feda)” olmuştur.

C) Ölçüm Araçları

Araştırmanın anket formu demografik değişkenler dışında 5’li Likert şeklinde tasarlanmıştır (1=Hiç Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

1) Katılımcı Liderlik

Bu çalışmada katılımcı liderlik düzeyi, House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen ölçekte kullanılan 5 ifade ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.96 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Yöneticim bir problemle karşılaştığında, astlarına danışır.”

2) Örgütsel Feda Etme

İşgörenin işinden ayrılması durumunda kaybetmesi olası psikolojik faydalar ve üstleneceği maliyetlere yönelik işgörenin algısını ifade eden örgütsel feda etme, Mitchell ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ölçekte kullanılan 10 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.88 olarak bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Eğer bu işten ayrılırsam, birçok şeyi feda etmiş olurum.”

3) İş Tatmini

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri Agho, Price ve Mueller’den (1992) 6 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin toplam güvenilirliği Cronbach alfa (α) = 0.85 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “İşimi sıradan bir çalışandan daha çok severim.”

Katılımcı liderlik, örgütsel feda etme ve iş tatmini değişkenlerinden oluşan modele yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi, modelin geçerliliğine yönelik kabul edilebilir sonuçlar üretmiştir ($\chi^2 / df = 2.71$; CFI =0.93; TLI=0.92; RMSEA =0.07).

III. BULGULAR

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo1’de sunulmuştur. Buna göre; katılımcı liderlik, örgütsel feda etme ve iş tatmini değişkenlerine ait ortalamalar genel olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. İş tatmini değişkeni, katılımcı liderlik (0.39, $p<0.01$) ve örgütsel feda etme (0.53, $p<0.01$) değişkenleri ile olumlu ilişkilidir. Ayrıca bulgularda, katılımcı liderlik ve örgütsel feda etmenin olumlu ilişkili olduğu görülmüştür (0.51, $p<0.01$). Bu sonuçlar araştırmanın H_1 ve H_2 hipotezleri için öncül bulgulardır.

Tablo 1: Ortalama, Standart sapma ve Korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Katılımcı Liderlik	3.44	1.03	----		
2. Örgütsel Feda Etme	3.22	0.76	0.51**	----	
3.İş Tatmini	3.70	0.80	0.39**	0.53**	----

** $p<0.01$

Analiz süreçlerine araştırmanın temel hipotezinin testi için aracılık testleri ile devam edilmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için hem Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yaklaşım, hem de Sobel Testi uygulanmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım ile ilgili bir dizi regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Regresyon Analizleri Sonuçları

	BGML.D.	BGMSZ.D.	B	S.H.	β	t	p	R ²
1	Örg.Feda Etme	Katılımcı Liderlik						
	Sabit		1.94	0.13	-	15.05	0.00	
	Katılımcı Liderlik		0.37	0.04	0.51	10.29	0.00	0.26
2	İş Tatmini	Katılımcı Liderlik						
	Sabit		2.65	0.15	-	18.08	0.00	
	Katılımcı Liderlik		0.31	0.04	0.39	7.50	0.00	0.16
3	İş Tatmini	Katılımcı Liderlik, Örg. Feda Etme						
	Sabit		1.72	0.18	-	9.81	0.00	
	Katılımcı Liderlik		0.13	0.04	0.17	3.01	0.00	
	Örg. Feda Etme		0.48	0.06	0.45	8.16	0.00	0.31

BGML.D.= Bağımlı değişken, BGMSZ.D. = Bağımsız Değişken, S.H. = Standart hata.

Buna göre; katılımcı liderlik örgütsel feda etmeyi ($\beta = 0.51$, $p < 0.00$) ve iş tatminini ($\beta = 0.39$, $p < 0.00$) olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bundan dolayı, araştırmanın H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir. Aracılık etkisi incelendiğinde ise örgütsel feda etmenin katılımcı liderliğin iş tatmini ile ilişkisindeki etkisini ($\beta = 0.17$, $p < 0.00$) anlamlı bir şekilde düşürdüğü görülmektedir. Diğer bir deyişle; örgütsel feda etme, katılımcı liderlik iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahiptir. Dolaylı etkinin anlamlılığı ayrıca Sobel testi (Sobel, 1982) ile sınanmıştır. Sobel testi sonuçları dolaylı etkinin anlamlılığını desteklemektedir ($z = 6.37$, $p < 0.00$). Bundan dolayı araştırmanın temel hipotezi H₃ kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel feda etmenin aracılık rolü telekomünikasyon sektöründe çalışan işgörenler üzerinde incelenmiştir. Sonuçlar, katılımcı liderliğin örgütsel feda etmeyi ve iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediğini, örgütsel feda etmenin bu ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Aracılık etkisi hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de Sobel testi (Sobel, 1982) izlenerek sınanmıştır. Her iki yaklaşımda aracılık etkisini destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre, katılımcı liderlik işgörenlerde örgütsel feda etmeyi artırarak işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.

İş ortamlarında önemli konularda karar verirken, bir problemi çözmeye çalışırken ya da herhangi bir stratejiyi eyleme geçirirken yöneticinin astlarına danışıp onların fikirlerini alması, işgörenlerin örgütlerinden sağladıkları psikolojik fayda algısını yükseltmekte ve bu da onların işlerinden daha çok tatmin olarak çalışmalarını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; yönetici tarafından sergilenen katılımcı yönetim anlayışı astlarda içsel bir motivasyon kaynağı olmakta ve yönetici tarafından astlara ilgi ve güven algısı mesajı vermektedir. Tüm bunlar, astlarda örgütü ile ilgili psikolojik fayda algısını yükselterek işinden ayrılmasını güçleştirici bir unsur olarak feda etmeyi artırmaktadır. Bu da astların işlerinden daha çok keyif alarak çalışmalarını sağlamaktadır. Nitekim bu bulgu House ve Dessler'in (1974) yol-amaç teorisi, Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisi, Collins ve arkadaşları (2014) ile Harris ve arkadaşlarının (2011) işe gömülmüslük, Huang ve arkadaşlarının (2010) katılımcı liderlik konularında yaptığı çalışmalar ile uyumludur.

Tüm bunlardan ötürü, örgütlerce katılımcı liderliği geliştirici uygulamaların ve eğitim programlarının tasarlanması büyük bir önem arz etmektedir. Böylelikle, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımı yöneticiler tarafından teşvik edilebilecektir. Özellikle takım halinde çalışan gruplarda ise katılımcı yönetim anlayışı, muhtemelen işgörenlerin birbirlerinden öğrenme süreçlerine de yardımcı olacaktır. Böylelikle katılımcı yönetim anlayışı, iş ortamlarında sinerji oluşumunu sağlayarak bireyde psikolojik fayda algısını yükseltecek ve işgörenin işinden duyduğu hoşnutluğu artıracaktır.

Bu araştırmada, örgütle ilgili fedanın önemine de dikkat çekilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda, katılımcı liderliğin yanısıra örgütle ilgili fedayı arttırması olası diğer faktörlerin de incelenmesi alanyazına katkı sağlayacaktır. Örgütler, bu tespitlerden insan kaynakları stratejilerini geliştirirken ve özellikle işgörenleri işte tutma alanında uygulamalar yaparken yararlanabileceklerdir.

Araştırmanın bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada kullanılan kesitsel veri, değişkenler arası neden sonuç ilişkisi tasarlamayı engellemektedir. Bu konuda yapılması planlanan gelecekteki araştırmaların boylamsal veri üzerine odaklanması önemlidir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için araştırmanın farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ARIKAN, S. (2003), "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.5, No.1, ss. 1-20.
- ARGYRIS, C. (1955), "Organizational leadership and participative management", The Journal of Business, Vol.28, Iss.1, pp. 1-7.
- AGHO, A.O., PRICE J.L., MUELLER, C.W. (1992), "Discriminant Validity of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity". Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 65, Iss.3, pp.185-196.
- AVOLIO, B. J. (1999), Full leadership development: Building the vital forces in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage
- BAKAN, İ., & BÜYÜKBEŞE, T. (2010), "Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt.12, No.19, ss.73-84.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psycho-logical research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp.1173-1182.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2005), Transformational leadership, Psychology Press.
- BENOLIEL, P., & SOMECH, A. (2014), "The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.23, Iss.2, pp.277-294.
- BİRSEL, M., BÖRÜ, M.D., İSLAMOĞLU, G., & YURTKORU, E.S. (2012), "Job embeddedness in Relation with different socio demographic characteristics", Öneri dergisi, Cilt.10, No.37, ss.51-61.
- BRAUN, S., PEUS, C., WEISWEILER, S., & FREY, D. (2013), "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", The Leadership Quarterly, Vol.24, Iss.1, pp.270-283.
- BRISLIN, R. W., LONNER, W. J., THORNDIKE, R. M. (1973), Cross-Cultural Research Methods, New York: John Wiley&Sons Pub.
- COLLINS, B. J., BURRUS, C. J., & MEYER, R. D. (2014), "Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction", Leadership Quarterly, Vol.25, Iss.4, pp.660-671.
- CONGER, J. A., & KANUNGO, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.13, Iss.3, pp. 471-482.
- COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., FROGGATT, K. L., LENGNICK-HALL, M. L., & JENNINGS, K. R. (1988), "Employee participation: Diverse forms and different outcomes", Academy of Management Review, Vol.13, Iss.1, pp.8-22.
- CROSSLEY, C. D., BENNETT, R. J., JEX, S. M., & BURNFIELD, J. L. (2007), "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover", Journal of Applied Psychology, Vol.92, Iss.4, pp.1031-1042.

- DE CREMER, D. (2006), "Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.17, Iss.1, pp.79-93.
- DIRKS, K. T., & FERRIN, D. L. (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, Iss.4, pp.611-628.
- FISK, G. M., & FRIESEN, J. P. (2012), "Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol.23, Iss.1, pp.1-12.
- GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The leadership quarterly*, Vol.6, Iss.2, pp. 219-247.
- HALBESLEBEN, J. R., & WHEELER, A. R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, Vol.22, Iss.3, pp.242-256.
- HARRIS, K. J., WHEELER, A. R., & KACMAR, K. M. (2011), "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships", *The Leadership Quarterly*, Vol.22, Iss.2, pp. 271-281.
- HOBFOLL, S. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *The American Psychologist*, Vol.44, Iss.3, pp.513-524.
- HOBFOLL, S. E., & SHIROM, A. (2001), Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York, NY: Dekker.
- HOUSE, R. J., & DESSLER, G. (1974), The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp.29-53), Southern Illinois University Press, Carbondale.
- HOUSE, R. J. (1996), "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory", *The Leadership Quarterly*, Vol.7, Iss.3, pp. 323-352.
- HUANG, X., IUN, J., LIU, A., & GONG, Y. (2010), "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, Iss.1, pp.122-143.
- KABASAKAL, H., DASTMALCHIAN, A., KARACAY, G., & BAYRAKTAR, S. (2012), "Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project", *Journal of World Business*, Vol. 47, Iss.4, pp. 519-529.
- KOOPMAN, P. L., & WIERDSMA, A. F. M. (1998), Participative management. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Volume 3: Personnel Psychology, pp.297-324.
- KILINÇ, A. Ç., BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., & AKBABA-ALTUN, S. (2014). "Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, Cilt. 20, No.1, ss.23-46.
- KIM, S. (2002), "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership", *Public Administration Review*, Vol.2, Iss.62, pp.231-241.
- KUZULUGİL, Ş. (2009), *Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey*. Unpublished Dissertation, Boğaziçi Üniversitesi.

- LATHAM, G. P., WINTERS, D. C., & LOCKE, E. A. (1994), "Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, Iss.1, pp.49-63.
- LEE, T. W., MITCHELL, T. R., SABLINSKI, C. J., BURTON, J. P., & HOLTOM, B. C. (2004), "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.47, Iss.5, pp. 711-722.
- MIAO, Q., NEWMAN, A., & HUANG, X. (2014), "The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, Iss.20, pp. 2796-2810.
- MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., LEE, T. W., SABLINSKI, C. J., & EREZ, M. (2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover", *Academy of management journal*, Vol.44, Iss.6, pp. 1102-1121.
- PAŞA, F. S., KABASAKAL, H., & BODUR, M. (2001), "Society, organisations, and leadership in Turkey", *Applied Psychology*, Vol.50, Iss.4, pp.559-589.
- SOBEL, M. E. (1982). "Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models", In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp.290-312), San Francisco: Jossey-Bass.
- SOMECH, A. (2006), "The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams", *Journal of Management*, Vol.32, Iss.1, pp. 132-157.
- SPECTOR, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- TENGİLİMOĞLU, D. & YİĞİT, A. (2005), "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt.8, No.3, ss.374-400.
- VROOM, V. H. (2000), "Leadership and the decision-making process", *Organizational dynamics*, Vol.4, Iss.28, pp.82-94.
- YUKL, G. (2010), *Leadership in organizations*, Seventh edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.