



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Pozitif Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisinde Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılığın Paralel Aracılık Rolü\*

Nursaç Uyğun<sup>1</sup>, Metin Işık<sup>2</sup>

### Öz

Araştırmanın amacı, yöneticilerin pozitif liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın paralel aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın ana kütlesini Bitlis Eren Üniversitesi'nin akademik ve idari personeli, örneklemini ise araştırmaya katılan 259 kişi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmış ve eksiksiz doldurulan 255 anket verisi SPSS 25 ve AMOS 24 programlarıyla istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Verilere regresyon, korelasyon, DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi), frekans ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Araştırma hipotezleri Hayes Process Macro molündeki Model 4 ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, pozitif liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuyla negatif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu, iş motivasyonu alt boyutlarının ise psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın normatif ve devamlılık alt boyutlarıyla pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan analizlerde pozitif liderliğin iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu, psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ise bu etkiye kısmi aracı rolüne sahip olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Liderlik, İş Motivasyonu, Psikolojik Sahiplik, Örgütsel Bağlılık.

## The Parallel Mediating Role of Psychological Ownership and Organizational Commitment in The Effect of Positive Leadership Perception on Work Motivation

### Abstract

The aim of this study is to examine the parallel mediating role of psychological ownership and organizational commitment in the effect of managers' positive leadership behaviors on employee motivation. The universe of the study consists of academic and administrative staff of Bitlis Eren University and the sample consists of 259 participants. Questionnaire technique was used to collect data and 255 completed questionnaire data were subjected to statistical analysis with SPSS 25 and AMOS 24 programs. Regression, correlation, CFA (Confirmatory Factor Analysis), frequency and reliability analyses were applied to data. The research hypotheses were tested with Model 4 in Hayes Process Macro model. According to the results of the analysis, it was determined that positive leadership sub-dimensions had negative and significant relationships with affective commitment sub-dimension of organizational commitment, while work motivation sub-dimensions had positive and significant relationships with psychological ownership and normative and continuance sub-dimensions of organizational commitment. In addition, the analyses revealed that positive leadership has positive and significant effects on work motivation, while psychological ownership and organizational commitment variables have a partial mediating role in this effect.

**Keywords:** Positive Leadership, Work Motivation, Psychological Ownership, Organizational Commitment.

\*Bu çalışma Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç.Dr. Metin Işık danışmanlığında Nursaç Uyğun tarafından "Pozitif liderlik algısının iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın paralel aracılık rolü" başlığı ile tamamlanarak 24.07.2023 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, [uygunnursacc@gmail.com](mailto:uygunnursacc@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-2537-3367>

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Doç.Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İşletme Bölümü, [beu.metin@gmail.com](mailto:beu.metin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-4577-0095>

**Atıf/Cite as:** Uyğun, N., Işık, M. (2024). Pozitif liderlik algısının iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın paralel aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2024, 42 (2), 319-340.

## GİRİŞ

Örgütler her zaman başarı ve büyüme hedeflerini içselleştirmiştir. Bununla birlikte, örgütler, sahip oldukları rekabet üstünlüğüne rağmen, çalışanlarını elde tutma konusunda önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle, kuruluşların, kendi çalışanlarını motive etmek ve ikna etmek için çeşitli stratejiler uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlarla güçlü ve olumlu ilişkiler kurarak bu ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlamak da önemlidir (Manzoor, 2012).

Powley ve Piderit (2008) tarafından yapılan araştırma, örgütsel kriz olaylarının ardından örgütlerin iyileşme ve direnç kazanma süreçlerinde lider davranışlarının önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Liderin, örgütsel empati geliştirmesi, olumlu ilişkiler kurması ve bu dinamikleri desteklemesi, iyileşme sürecine sağladığı desteği artırmada belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Powley ve Cameron (2006) ise, liderin olumlu uygulamaları benimsemesi ve takipçilerine liderlik örneği olmasıyla, örgütlerin olumlu değişimleri desteklemesi ve hedeflenen sonuçları elde etmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Pozitif liderler, çalışanlarının olumlu yönde gelişimine katkı sağlayan liderlerdir. Sinek'e (2009) göre, liderler, çalışanlarını manipüle ederek veya onlara ilham vererek kendi vizyonlarını izlemeleri konusunda motive ederler. Ayrıca liderler, çalışanlarını ve grup üyelerini takdir etmeleriyle onların işe daha fazla eğilim göstermelerini ve örgüte daha fazla bağlılık geliştirmelerini sağlarlar. Bu bağlılık ve hedef odaklılık, çalışanlarda belirli bir performans düzeyi yaratır. Zira, motivasyon, bireylerin yüksek performans elde etmelerini ve değişimle başa çıkmalarını sağlar ve çalışanları belirli bir davranış sergilemeye yönlendirir (Tohidi ve Jabbari, 2012). Dolayısıyla, çalışanların pozitif liderlik algılarının iş motivasyonlarını etkilemesi muhtemeldir.

Pozitif liderler çalışanların kararlara katılımını sağlayarak çalışanların üretkenlik, yenilikçilik ve özyeterlilik duygularını güçlendirmektedir. Böylece çalışanlar örgütlerine karşı sahiplik duygusu geliştirmektedir (Ghafoor vd., 2011). Ayrıca manevi liderler gibi pozitif liderler bireysel, yetkiler verilmiş ekip ve örgüt düzeyinde vizyon ve değer oluşturmaktadır. Böylece yüksek düzeyde üretkenlik ve örgütsel bağlılığı teşvik etmektedir (Fry vd., 2005). Çalışanın örgüte duyduğu bağlılık düzeyi ise içsel gücünü ve motivasyonunu arttırmaktadır (İbicioğlu, 2000). Dolayısıyla çalışanların pozitif liderlik algılarının iş motivasyonları üzerindeki etkisinde sahiplik duygularının ve örgüte olan bağlılık düzeylerinin rol oynayabildiği olası görünmektedir.

Yukarıda belirtilen bilgiler, liderlerin çalışanlarını daha üretken kılmak ve onları elde tutma çabalarıyla ilgilendiğini göstermektedir. Çalışanlar, kendilerini örgütte tutacak liderlere ve yüksek iş motivasyonuna sahip organizasyonlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, liderlerin olumlu davranışlarının çalışanların iş motivasyonunu nasıl etkilediğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, liderlerin örgüt ve çalışanlar için alacakları stratejik adımlar, politik kararlar ve rekabet avantajlarında yol gösterici olabileceği vurgulanmaktadır. Gerçektende, pozitif liderlik stratejileri, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratan faktörleri içeren bir rehber niteliğindedir. Bununla birlikte, çalışanların psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık algılarının, iş motivasyonlarını etkileyebileceğine dair yapılan çalışmalar, bu değişkenlerin pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisini paralel aracılık rolüne işaret etmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı, çalışanların pozitif liderlik algılarının iş motivasyonlarına etkisini belirlemek ve bu etkide psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılıklarının paralel aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışma, literatüre ve pratik uygulamalara katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Araştırma örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinin akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Bu tercih, üniversitenin çeşitli departmanlara sahip

olması, iletişimin çok yönlü olması, çalışanların çeşitli görevleri üstlenmesi ve farklı yönetim tarzlarına maruz kalma olasılığının yüksek olması nedeniyle yapılmıştır.

Araştırmada öncelikle değişkenler kavramsal olarak ele alınmış daha sonra kurumsal çerçevede hipotezler geliştirilmiştir. Yöntem bölümünde araştırma kapsamında geliştirilen model ve hipotezler ile çalışmanın metodolojisi ayrıntılı bir şekilde verilmiş, hipotezler test edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son olarak araştırma amacına ve bulgularına ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve önerilere yer verilmiştir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Pozitif Liderlik**

Pozitif liderlik, kaliteli ilişkilerin kurulmasını esas alan, amaç ve anlamlılık hissi geliştiren, güçlü yönleri ve yeteneklere odaklanan bir liderliktir (Cherkowski vd., 2020). Dolayısıyla örgüt bireylerinin çalışma ortamında daha mutlu ve üretken olmalarını sağlamaktadır (Gauthier, 2015). Sadece bireysel değil aynı zamanda kişilerarası olumlu evrimleşmelere ve enerjilere odaklanarak bireylerin erdemlilik yanlarına katkı sağlamaktadır. Buna binaen, birey ve örgütlerin onları zorlayan faktörlerinin yanında neyin yükselttiğini, yanlış durumların yanında doğru olanın tespitini, sakıncalı olanın yanında iyiyi, zorlayıcı sert unsurların yanında ilham verici unsurları ve bir tek etkili unsur yerine daha olağanüstü unsurları önemli kılmaktadır (Cameron, 2012).

Negatif liderler (toksik, karanlık, yıkıcı, istismarcı gibi) bireylerin iş motivasyonlarını, iletişimlerini, performanslarını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyerek olumsuz lider yaklaşımı kullanmaktadır (Ülker, 2023449). Ancak pozitif liderler bireyleri yönlendirmekte, onları etkilemekte, motivasyonlarını arttırarak olumlu lider yaklaşımını kullanmaktadır (Hajiali vd., 2022). Özellikle dönüşümcü liderler gibi pozitif liderler, bireyleri daha yüksek bir performans sergilemeye ve gelişimlerini sağlamaya motive etmektedir (Bass, 1997). Ayrıca bireylerin kendilerini içsel açıdan motive etmeye yönlendirmektedir (Fry vd., 2005).

### **1.2. İş Motivasyonu**

Örgütün çalışanlara yönelik temel uğraş alanlarından birisi olan iş motivasyonu, çalışanların bir hedefi gerçekleştirme yolundaki çabalarının yönü, yoğunluğu ve ısrarıdır (Sahito ve Vaisanen, 2017). İsrarlı eylemlerin yönü açıkça bellidir ve büyük bir çabayla yapılmaktadır. Bu eylemlerde canlılık, azim, devamlılık ve direktme söz konusudur. Bununla beraber, yaşanan güçlüklerde vazgeçmeme, üzerine gitme, odaklanma ve kararlılık gibi olumlu eğilimlerde mevcuttur (Akbaba ve Aktaş, 2005). Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için bir işi yapmaya ısrarlı davranabilirler ancak bir örgütte çalıştıkları zaman örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda aynı ısrarı göstermeyebilirler (Oran vd., 2016). Çalışanların iş yapma süreçlerinde ve hedeflere ulaşma yolunda motive edilmemesi, örgütsel ilerlemenin ve başarıya ulaşmanın önünde engeldir (Manzoor, 2012).

Çalışanlar, kendi değerleri ile örgüt değerlerinin örtüşüğünü hissettiklerinde hem motivasyonları hem de örgütte kalma eğilimleri artmaktadır. Sahiplik duygusundan kaynaklanan bu motivasyon artışı bireylerin örgütü daha çok sahiplenmesini beraberinde getirmektedir (McIntyre vd., 2009). Motivasyonu yüksek olan çalışanlar daha çok çalışmakta ve örgütsel faaliyetlerde daha iyi performans sergileyerek bağlılıklarını arttırmaktadır (Tohidi ve Jabbari, 2012). Çalışanlar ulaşılması gereken hedeflerin ve buna ulaşmak için gösterdikleri çabanın farkındadır (Salleh vd., 2016). Motivasyonu düşük çalışanların ise örgütsel hedeflere katkı

sunması beklenemez. Çünkü bu çalışanlar tüm kapasitelerini eylemlerine yansıtamazlar (Tunçer, 2013).

### 1.3. Psikolojik Sahiplik

Örgüt bireyinin “sahip olma hedefi ya da o hedefin bir parçası olduğunu hissetme durumu” yani çalışanların örgütü kendilerininmiş gibi hissetmeleri olan psikolojik sahiplik (Pierce vd., 2001) bireyin istenen hedefi gerçekleştirmek için kendisini yeterli hissetmesini, sorumluluk duymasını, aidiyet duygusunun artmasını ve nihayetinde özdeşleşmesini sağlamaktadır (Avey vd., 2012).

Pierce vd. (1991) göre, psikolojik sahipliği yüksek çalışanların motivasyonu yüksektir, örgüt yararına davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir ve beklenen rolün ötesinde performans ortaya koyma çabası içerisindedir. Böylece çalışanlar örgütün uzun vadedeki hedefleri üzerinde sorumluluk hissetmektedir (Avey vd., 2009). Dolayısıyla çalışanın sahipliği, psikolojik sahipliğin oluşmasına ve güçlenmesine katkıda bulunmakta, örgüt temelli benlik saygısını artırmaktadır. Çalışanların benlik saygılarının artması performanslarına olumlu etki ederek iş motivasyonlarında artışa neden olmaktadır (Pierce ve Rodgers, 2004).

### 1.4. Örgütsel Bağlılık

Luthans’a (2006) göre çalışanlar bağlılığını örgütte aktif bir üye olmaya istek duyarak, sorumluluklarını ve görevlerini en iyi bir şekilde yerine getirerek ve fedakârlık yaparak göstermektedir. Buna istinaden örgütsel bağlılık, örgüt değerlerini ve amaçlarını benimsemesi, örgüt amaçlarına ulaşma yolunda çaba harcaması ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Bireyin bağlılığını kişisel (görev süresi, kariyer uyumu gibi) ve örgütsel (liderlik tarzı, adalet, iş tasarımı) faktörler etkilemektedir (Luthans, 2006). Dolayısıyla faktörlerden biri sergilenen liderlik davranışının etkileşim kalitesidir. Rowden (2000), pozitif liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetmesi, vizyonlarının net olması, örgüt değerlerini ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koyması çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda pozitif bir lider entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ve etkileme davranışlarıyla örgüt bireylerinin örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Keskes, 2013).

## 2. HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Pozitif Liderlik, İş Motivasyonu, Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlerin çalışanların işte anlam bulmasını, güvenli hissetmesini ve bağlılıklarını sağlaması gerekmektedir. Bu gerekliliklerin yolu olarak ise liderin pozitif olması önerilmektedir. Buna istinaden pozitif psikoloji liderliğe uyarlanarak pozitif liderlik ortaya konulmuştur (Malinga vd., 2019). Örgütsel ve bireysel hedefleri uyumlaştırarak bireylere inisiyatif sunan, umutları yeşerten, risk alan, sabırlı ve yatırımını çalışanların gelişimine yapan pozitif liderler aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Nitekim iş motivasyonu, işe ilişkin davranışlar sergilemek için bireyin varlığının içinde ve daha ötesinde ortaya çıkan bir dizi enerjik güçten oluşmaktadır (Salleh vd., 2016). Bu enerjik güçleri uyandırma rolü ise pozitif liderlerin temel davranışları içerisinde yer almaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Bir liderin belirlediği hedefler ve yönlendirmeler çalışanların motivasyonel kararlarını yönlendiren bilişsel seçimlerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte operasyonel yönetim, organizasyon kaynaklarını tahsisi, iş tasarımı ve çalışanlara atfedilen rollere ilişkin kararların iş

zenginleştirme ve iş kapsamına olan etkilerine iş motivasyonu üzerindeki etkileri de eşlik edebilmektedir. Dolayısıyla liderlik süreçleri ve bunların yapısal ve politik sonuçları çalışanların çoğu motivasyonel karar ve davranışların temelini oluşturmaktadır (Zaccaro vd., 2006). Nitekim Cameron'un (2012) belirttiği pozitif liderlik stratejileri (pozitif iklim, pozitif iletişim, pozitif ilişkiler kurmak ve pozitif iş anlamlılığı) çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Litwin ve Stringer (1968)'a göre, liderin örgütte yaratacağı pozitif iklim, çalışan bireylerin doğrudan veya dolaylı olarak algılayacağı davranış ve motivasyonlarını etkilemektedir. Pozitif iletişim ise bireylerin motivasyon ve kontrol sağlayan önemli bilgileri içeren bir süreç olarak görülmektedir (Özdemir ve Erdem, 2016). Pozitif ilişkiler geliştirip pozitif enerji veren liderler de, bireylere esenlik sağlayıp katılımlarını teşvik ederken performanslarını ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Cameron ve McNaughtan, 2014). Ayrıca daha anlamlı ve kayda değer bir hedef peşinde koştuklarını ve kendileri için önemli bir işi yerine getirmeleri gerektiğini düşünen bireylerin stres ve kaygılarını azalarak, mutluluk ve motivasyonları artmaktadır (Cameron ve Wooten, 2009). Buna istinaden pozitif bir lider olan manevi liderler çalışanların manevi refahını arttırarak içsel motivasyonlarını arttırmaktadır (Fry vd., 2005). Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonlarını uyandırarak onları coşkulandırıp harekete geçirmektedir (Bass vd., 1987). Bass ve Riggio (2006) çalışmalarında liderlerin memnun edici bir performans için çalışanlara bir takım vaadlerde bulunarak onların işe yönelik motivasyonlarını geliştirdiğini belirtmektedir. İşlemsel liderler hedefleri belirlemede, bireylere beklentilerini sunmakta, onların çabaları ve bağlılıkları karşılığında nasıl ödüllendirileceklerine ilişkin açık anlaşmalar yaparak herkesi görevde tutmak için yapıcı geri bildirimler sağlamaktadır. Böylece koşullu ödül alışverişi ve istisnalarla aktif yönetim yoluyla bireyleri motive etmektedir (Bass ve Avolio, 1993).

Psikolojik sahiplik olgusunun geliştirilebilir ve ölçülebilir doğası pozitif liderlik biçimleriyle mantıksal bir ilişkiye yol açmaktadır. Dolayısıyla liderlik, takipçiler tarafından hissedilen ve sergilenen psikolojik sahiplik olgusunu etkileyen bağlamsal bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir (Avey vd., 2009). Nitekim Stander ve Coxen (2017), liderliğin deneyimlenen psikolojik sahipliği etkileyeceği olumlu bir psikolojik olgu olarak kavramsallaştırmıştır. Böylece liderlik ve özellikle pozitif liderlik psikolojik sahipliğe yol açan bir kaynak olarak görülebilmektedir (Stander ve Coxen, 2017). Ghafoor vd. (2011), dönüşümcü liderlerin çalışanları işe dâhil ederek onların psikolojik sahipliklerini de arttırdıklarını vurgulamaktadır. Zira görevleriyle meşgul olan çalışanların işlerine karşı güven ve aidiyet hissetmesi sahipliklerini güçlendirmektedir. Avey vd. (2009) örgüt çalışanlarının bir görevi üstlendiklerinde ya da bir işe dâhil edildiklerinde psikolojik olarak işlerini sahiplendiklerini hissettiğini belirtmektedir. Nitekim sahiplik duygusunu hisseden çalışanlar işlerine daha çok ilgi göstermekte ve performanslarının yüksek olmaktadır. Benzer araştırmalarda, hizmetkâr lider (Aslan, 2020), otantik lider (Alok, 2014) ve etik lider (Avey vd., 2012) gibi pozitif liderlerin çalışanların psikolojik sahiplikleri üzerinde pozitif etkiler geliştirdiğini ortaya konulmuştur.

Pozitif liderlerin, çalışanlarını ve grup üyelerini takdir etmesi onların çalışmaya daha çok eğilim göstermelerini ve örgüte daha fazla bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu bağlılık ve gayretli çalışma ise örgütün hedeflerine ulaşmada daha gelişmiş bir performans elde etmesini sağlamaktadır (Gauthier, 2015). Nitekim örgütsel bağlılık Porter vd. (1974) tarafından, örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların kabulü (özdeşleşme), örgütsel hedefin gerçekleşmesine yönelik kayda değer çaba görme isteği (katılım) ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek (sadakat) olarak üç psikolojik faktörle karakterize edilmektedir. Bu faktörlerde liderlik örgütsel bağlılığın bir öncüsü olarak görülmektedir (Yahaya ve Ebrahim, 2015). Buna

istinaden yapılan ampirik ve meta-analiz araştırmalarında (Bono ve Judge, 2003; Walumbwa vd., 2005) dönüşümcü liderlerle çalışan takipçilerin daha ilgili, tatmin olmuş olduğu, gelişimlerinin yüksek, motive olmuş ve örgütlerine daha çok bağlı davranışlar sergilediği görülmüştür. Lee (2004) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu saptamıştır. Bunun nedeni ise dönüşümcü liderlerin takiplerinin temel değerlerini, tutumlarını, inançlarını ve onların görev çağrısının ötesinde performans sergilemelerini ifade etmesidir. Ayrıca örgüt vizyonlarını belirleyerek ve bu vizyonları sembolize ederek, örgütsel desteği teşvik edip bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak bir şekilde örgütle özdeşleşmelerini sağlamasıdır (Bass vd., 1987). Lapointe ve Vanderberghe (2015) ise hizmetkâr liderlerin, bireylerin başarılı olmalarına ve niteliklerini güçlendirdiğini, işleri daha ilginç kılarak ve olumlu iş deneyimleri sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığını vurgulamıştır. Yukarıdakilere istinaden geliştirilen hipotezler;

**H<sub>1</sub>:** Pozitif liderlik iş motivasyonunu pozitif etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Pozitif liderlik psikolojik sahiplenmeyi pozitif etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Pozitif liderlik örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

## **2.2. Psikolojik Sahiplik, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi**

Pierce vd. (2001) göre, bireylerin sahiplik duygusu geliştirici boyuttu oluşturan “öz-yeterlilik”, “öz kimlik”, “bir alana sahip olma” ve önleyici boyutu oluşturan “hesap verilebilirlik” ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar ise bireyin psikolojik sahiplik yoluna hizmet eden motive edici güçler olarak görülmektedir. Örneğin sahiplik duygusu bireyin çevreyi keşfetme ve kontrol etme becerisi nedenselliğe bağlı birtakım farklılıklar yaratarak etkililik ve haz duygularını aktifleştirmektedir. Bu durum bir yandan içsel haz üretirken diğer yandan arzulanların bazıları nesnelere üzerine olmasından dolayı dışsal haz da sağlayabilmektedir (Jussila vd., 2015). Bu durum örgütsel kimlik olarak bireyin iş organizasyonu açısından kendini tanımlaması olarak nitelendirilmektedir. Nitekim örgütle güçlü bir özdeşim kuran bireyler, kendi kimlikleri ile örgüt kimlikleri arasında benzerlikleri algılayarak kim olduklarını anlamlandırma ihtiyaçlarını gidermektedir. Böylece güçlü bir özdeşime sahip birey örgüt hedeflerini benimsemekte, örgüt için daha çok çalışmakta ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek duymaktadır (Ricketta, 2005). Sahiplik duyulan hedef ile bireyin benliğinin iç içe geçmiş olması (hedefin benliğin önemli bir parçası haline gelmesi) durumu, bireyi hedefi beslemeye, korumaya, geliştirmeye yönelik davranışlara içsel olarak motive etmektedir (Jussila vd., 2015). Örgütle özdeşleşmiş, örgüt hedef ve değerlerini içselleştirmiş çalışanlar işlerine yönelik anlamlılık duygusu taşıyabilmektedir (Pierce vd., 1991). Hackman ve Oldham (1975) bu psikolojik durumun çalışanların iş motivasyonunu da etkileyebileceğini belirtmiştir. Long (1978) ise sahiplik ve nesnelere arasında iş motivasyonunun bir anahtar bağlantı olduğunu beklenti teorisi perspektifinden kavramsallaştırarak çalışanın örgütle bütünleşmesi halinin onun işe devamlılık, performans gibi örgütsel çıktılarına arttıracığı böylece iş motivasyonuna katkı sağlayacağını öne sürmüştür. Diğer yandan daha karmaşık görev ve işler bireylere yüksek düzeyde kontrol imkânı sağlamakta ve bireylerin hedeflerine karşı sahiplik duygusu artmaktadır. Çalışanların hedefe ulaşmak için sergileyeceği her bir gayret ise bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Nitekim sahipliği yüksek çalışanlar sahip olduğu varlıklara karşı daha ilgi olmakta, onları korumak ve gelişimlerine katkı sağlamak için daha fazla çaba harcamakta ve motivasyonları bu yönde artmaktadır (Avey vd., 2009).

Meyer vd. (1993) örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç bileşen olarak tanımlar. Bu üç bileşenin, bir çalışanın öz bağlılığında deneyimlenebileceğini

savunurlar. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte olan sevgisini ve örgütün bir parçası olarak kendini hissetme durumunu ifade eder. Bu nedenle, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bireyler, örgütü sevdiği için orada kalmayı tercih ederler. Diğer yandan, devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmak durumunda karşılaşacağı maliyetler ve faydalar hakkında farkındalığının bir sonucudur. Bu nedenle, devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler, ekonomik ve sosyal nedenlerle örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağlılık ise, bireyin örgütte kalmayı bir sorumluluk olarak algılamasıdır. Bu bağlamda, güçlü bir normatif bağlılığa sahip olan bireyler, kişisel memnuniyetsizliklerine rağmen, örgütte kalmanın bir norm ve etik bir standart olduğu bilinciyle hareket ederler (Nguyen vd., 2020). Bu argüman, Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre tek bir ana yolu işaret etmektedir. Bu yol, bireylerin bir örgüte bağlı olduklarında veya kendilerini zorunlu hissettiklerinde işlerini yapma isteği duyacaklarını ve bu işleri yapma zorunluluğunu hissederek motive olacaklarını ifade eder (Gagne vd., 2008). Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişki, yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. İbicioğlu (2000) çalışmasında, çalışanların örgüte bağlılığının artmasının motivasyonlarını da artırdığını belirtmektedir. Salleh ve diğerleri (2016), çalışanların örgütle iyi ilişki kurmalarının ve etkili iletişim kurmalarının iş motivasyonlarını artıracaklarını ve aynı zamanda bağlılıklarını artıracaklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda, çalışanların bağlılığının işleri, sosyal ilişkileri ve ödülleriyle ilişkili olduğu ve bu nedenle iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu düşünülmektedir. Bu temelde, geliştirilen hipotezler;

**H<sub>4</sub>:** Psikolojik sahiplik iş motivasyonunu pozitif etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel bağlılık iş motivasyonunu pozitif etkilemektedir.

### **2.3. Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü**

Salt pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık aracılık rollerine ilişkin ampirik çalışmalara henüz rastlanılmamıştır. Ancak pozitif liderlik türlerinin psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Ayrıca psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın aracı rolleri diğer değişkenlerle tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna istinaden Aslan (2020) pozitif liderlik tarzlarından hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisini incelediği çalışmada bu etkide psikolojik sahipliğin aracı rolünü ölçmüştür. Sonuç olarak psikolojik sahipliğin hizmetkâr liderliğin iş tatminine olan etkisini arttırdığını tespit ederek kısmi aracı role sahip olduğunu saptamıştır. Kim ve Beehr (2017) ise çalışmalarında güçlendirici liderliğin çalışanların iyi ve kötü davranışlarına etkisinde psikolojik sahipliğin aracı rolünü inceleyerek psikolojik sahipliğin aracı rol oynadığını saptamıştır. Nitekim güçlendirici liderler çalışanlara daha fazla özerlik, güç, sorumluluk sağlayıp gelişimlerine destek olur. Çalışanların artan yeterlilikleri, kendi kaderlerini kendileri tayin etmeleri, anlamlılık ve etkili duygularıyla bağımsız çalışmalarına öncülük eder. Dolayısıyla çalışanlar daha çok sahiplik geliştirerek örgüte daha çok bağlanırlar, korurlar ve onlardan sorumlu olurlar. Benzer şekilde Ghafoor vd. (2011) dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı ve performansına etkisinde psikolojik sahipliğin aracı rolünü inceleyerek psikolojik sahipliğin aracı role sahip olduğunu tespit etmiştir.

Liderlik tarzları ve çıktıları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü inceleyen araştırmalar incelendiğinde Gul vd. (2012) liderlik tarzları ve işten ayrılma ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü inceleyerek örgütsel bağlılığın aracı rol oynadığını saptamıştır. Benzer şekilde Sökmen vd. (2019) etik liderliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışını inceledikleri çalışmalarında, örgütsel bağlılığın aracılık rolünü bulgulamıştır. Etik liderliği uygulayan liderlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını, örgütsel bağlılığın ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltacağını

belirtmişlerdir. Çelik vd. (2015) ise, etik liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracı role sahip olduğunu bulgulamıştır. Bu sonuca göre etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık arttırabilmektedir. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler;

**H<sub>6</sub>:** Pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik aracı etkiye sahiptir.

**H<sub>7</sub>:** Pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde örgütsel bağlılık aracı etkiye sahiptir.

### **3. YÖNTEM**

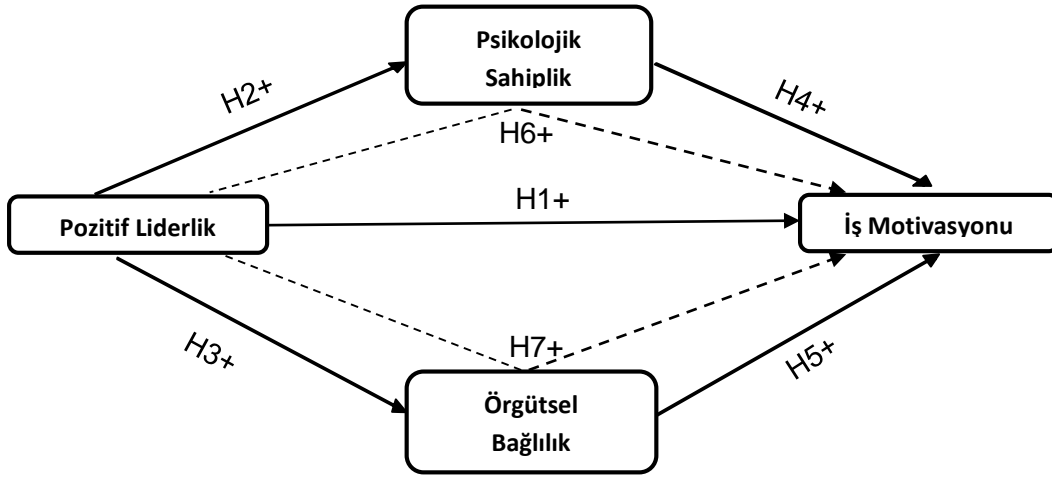
#### **3.1. Araştırmanın Amacı Yöntemi ve Modeli**

Araştırma amacına istinaden nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Hem teorik hem de ampirik araştırmaların istatistiki açıdan daha gelişmiş bir şekilde yapılmasına olanak sağlayan YEM, değişkenlerin bir bütün olarak ölçüm modeli ile anlamlılığının test edilmesine olanak sağlamaktadır. Bundan dolayı araştırma hipotezleri test edilmeden önce değişkenler bir bütün olarak YEM ile geliştirilen ölçüm modeli ile test edilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplamak için Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulu'nun 13/03/2023 tarih ve E.3596 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS Paket 25 ve AMOS 24 programlarıyla istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Analiz yapılanmadan önce kayıp değerler ve reverse ifadeler kontrol edilmiş psikolojik sahiplik ölçeğinin 7. ifadesine yeniden değerler atanmıştır. Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik tespiti için Cronbach's Alfa değerlerine bakılmıştır. Pozitif liderlik ölçeği için  $\alpha=.982$ , iş motivasyonu ölçeği için  $\alpha=.891$ , psikolojik sahiplik ölçeği için  $\alpha=.937$  ve örgütsel bağlılık ölçeği için  $\alpha=.788$  olarak yüksek güvenilirlikte ve kabul edilebilir olarak tespit edilmiştir. Verilerin normallik analizi yapılarak verilerin normal bir dağılım sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Bunun için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri incelenmiş ve değerlerin -2 ile +2 olduğu bulgulanmıştır. Bu değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2019, s. 115). Araştırma değişkenlerin rollerine ilişkin analizler ise A. F. Hayes tarafından geliştirilen (2012) "Hayes Process Makrosu" kullanılmıştır. Bu analiz bir değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisine olan büyüklüğünde üçüncü bir değişken veya değişkenlerin rol alıp almadığını tespit etmektedir. Buna istinaden bir bağımsız, bir bağımlı ve diğer iki değişkenin olduğu çalışmada araştırma modeli için Model 4 ölçüt alınmıştır ve analizlere dayalı çalışmanın 7 hipotezi test edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırmanın Örneklemini ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın örneklemini Bitlis Eren Üniversitesi'nin akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Veri toplama süreci 14 Nisan 2023 ile 14 Mayıs 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve 259 anket formu toplanmıştır. Analize dahil edilmeden önce 4 form eksik doldurulduğundan bu formlar değerlendirilmemiştir. Veri toplama aracı olarak, katılımcıların demografik bilgilerini içeren bir form ve önceki araştırmalarda kullanılan dört ölçüm aracı, 5'li Likert ölçeği esas alınarak kullanılmıştır. Anketteki ilk bölümde, katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, gelir seviyesi ve kurumdaki statüleri) içeren 7 ifade bulunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan 255 akademik ve idari personelin %23.52'si (60 kişi) kadın, %76.47'si (195 kişi) erkektir. Araştırmaya en fazla %55.3 (141 kişi) oranında 31-40 yaş grubundan katılım sağlanmıştır. Katılımcıların %69.0'ı (176 kişi) evlidir. Eğitim düzeyine bakıldığında, en yüksek katılım oranı %44.5 (113 kişi) ile doktora mezunlarından gelmektedir. Ayrıca, katılımcıların %37.3'ü (95 kişi), 8 ila 11 yıl arası çalışma süresine sahip olanlarla en yüksek katılımı sağlamıştır. Gelir düzeyine göre, çoğunluk %36.5 (93 kişi) ile 24.000 ile 30.000 arası gelire sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %58.8'i (150 kişi) akademik personel iken, %41.2'si (105 kişi) idari personeldir.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların **pozitif liderlik** algılarını ölçmek amacıyla Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından geliştirilen altı boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, yönetici yetkinlik (10 ifade), geri bildirim (5 ifade), bireysel ilgi (5 ifade), personel güçlendirme (5 ifade), adalet (4 ifade) ve insani değer-davranış (3 ifade) şeklinde isimlendirilmiştir. **İş motivasyonu**nu ölçmek için ise İbrahim ve Türker (2015) tarafından geliştirilen, içsel motivasyon (8 ifade) ve dışsal motivasyon (6 ifade) boyutlarından oluşan bir ölçek kullanılmıştır. **Psikolojik sahiplik** algılarını ölçmek için Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen, Işık ve Uçar (2019) tarafından geçerliliği doğrulanmış olan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Son olarak, katılımcıların **örgütsel bağlılığı**nı değerlendirmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe geçerliliği sağlanmış duygusal bağlılık (6 ifade), devamlı bağlılık (6 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) boyutlarından oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ölçüm Modeli

Ullman ve Bentler (2012) tarafından belirtilen hipotez testi ve analiz aşamaları araştırma verilerine uygulanmıştır. Tüm ölçüm modelinin genel uyumunu değerlendirmek ve ölçüm modeli parametrelerinin nihai tahmini tespit etmek için yapılan analizde model uygunluğuna bakılmıştır. AMOS 24 programı ile yapılan DFA analizi sonucunda; modelin önerdiği modifikasyonlar yapıldıktan sonra CMIN=3765.171; df=1895;  $\chi^2/df = 1.987$ ; RMSEA = 0.062; NFI = 0.838; TLI = 0.916; CFI = 0.914 şeklinde kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri (Hu ve Bentler, 1999) elde edilmiştir.

**Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi**

		1	2	3	4	5					
Yönetmel Yetkinlik	YY1	.888					İçsel Motiv.	İM1	.798		
	YY2	.895						İM2	.814		
	YY3	.903						İM3	.853		
	YY4	.884						İM4	.816		
	YY5	.848						İM5	.773		
	YY6	.889						İM6	.872		
	YY7	.825						İM7	.871		
	YY8	.822						İM8	.771		
	YY9	.899						DM2	.796		
	YY10	.881						DM3	.798		
Yönetmel Dönüt-İlgi	YDi1		.779				Dışsal Motiv.	DM4	.719		
	YDi2		.810					DM5	.617		
	YDi3		.866					DM6	.678		
	YDi4		.915					Psikolojik Sahiplik	PS1	.859	
	YDi5		.815						PS2	.925	
	YDi6		.879					PS3	.928		
	YDi7		.872				PS4	.921			
	YDi8		.877				PS5	.942			
İnsani Değer Davr.	AD1			.882			Normatif Bağ.	PS6	.622		
	AD2			.917				PS7	.607		
	AD3			.914				NorB1	.768		
	AD4			.943				NorB2	.785		
Personel Güçlendirme	İDD1				.896		Devamlılık Bağ.	NorB3	.748		
	İDD2				.940			NorB4	.698		
	İDD3				.836			NorB5	.669		
	PG1					.570		NorB6	.611		
	PG2					.820		DevB1	.779		
PG3					.849	DevB2		.727			
PG4					.828	DevB3	.709				
PG5					.924	DevB4	.689				
							Duygusal Bağ.	DevB5	.667		
								DuyB4	.862		
								DuyB5	.748		
								DuyB3	.673		

Ölçüm modelinin sonuçlarına göre, boyut geçerliliği ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur. Pozitif liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunun 4. ve 5. ifadesinin faktör yükleri düşük olduğu için analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla, pozitif liderlik ölçeği beş boyutlu bir yapıya dönüşmüştür. Pozitif liderliğin geri bildirim ve bireysel ilgi alt boyutları, tek bir boyut oluşturduğundan, Yönetmel Dönüt-İlgi olarak yeniden adlandırılmıştır. İş motivasyonunun iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir, ancak dışsal motivasyonun 1. ifadesinin faktör yükü düşük olduğundan analize dahil edilmemiştir. Psikolojik sahiplik ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığının 5. ifadesi ile duygusal bağlılığın 1., 2. ve 6. ifadelerinin faktör yükleri düşük olduğundan analize dahil edilmemiştir.

## 4.2. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri Tablo 2' de verilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği yöntem doğrultusunda ölçek tutarlılığının sağlanması için değişkenlere ilişkin ortalama açıklama varyansının (AVE)  $\geq 0.50$  ve bileşik güvenilirlik değerinin (CR)  $\geq 0.70$  olması gerekmektedir. Tablo 2'ye bakıldığında ölçeklerin güçlü uyum geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

**Tablo 2: Yakınsak ve İraksak Değerler ile Korelasyon Analizi**

	CR	AVE	STD	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
YY	0.97	0.76	1.01	3.62	$\sqrt{0.87}$										
YDİ	0.96	0.73	.97	3.59	.78***	$\sqrt{0.86}$									
AD	0.95	0.84	1.15	3.38	.78***	.76***	$\sqrt{0.91}$								
İDD	0.92	0.80	.94	4.00	.65***	.72***	.66***	$\sqrt{0.89}$							
PG	0.90	0.65	.87	3.60	.78***	.78***	.83***	.65**	$\sqrt{0.81}$						
İM	0.93	0.68	.83	3.85	.43***	.42***	.41***	.32***	.42***	$\sqrt{0.83}$					
DM	0.85	0.53	.99	2.72	.26***	.30***	.22**	.05	.21**	.40***	$\sqrt{0.72}$				
PS	0.94	0.71	1.04	3.20	.46***	.45***	.45***	.25***	.45***	.56***	.36***	$\sqrt{0.84}$			
NorB	0.83	0.51	.89	2.80	.35***	.39***	.29***	.17*	.36***	.41***	.45***	.59***	$\sqrt{0.71}$		
DevB	0.83	0.54	.86	3.27	.50***	.53***	.51***	.28***	.50***	.70***	.48***	.84***	.73***	$\sqrt{0.73}$	
DuyB	0.80	0.59	1.03	2.81	-.31***	-.29***	-.22**	-.25**	-.26***	-.31***	-.23***	-.52***	-.30***	-.54***	$\sqrt{0.77}$

N=255; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001  $\sqrt{AVE}$  karekökü

YY: Yönetmel Yetkinlik; YDİ: Yönetmel Dönüt İlgi; AD: Adalet; İDD: İnsani Değer Davranış; PG: Personel Güçlendirme; İM: İş Motivasyonu; DM: Dış Motivasyon; PS: Psikolojik Sahiplik; NorB: Normatif Bağlılık; DevB: Devamlılık Bağlılığı; DuyB: Duygusal Bağlılık

## 4.3. Regresyon Analizi

### 4.3.1 Pozitif Liderliğin Psikolojik Sahiplik, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonuna Etkisi

Araştırma hipotezlerimizi test etmek amacıyla A.F. Hayes'in geliştirmiş olduğu "Process Makrosu" kullanılmıştır. Hayes'in 2012 yılında geliştirmiş olduğu "Process "Makrosu" analiz yöntem kısmında belirtildiği gibi aracı değişkenin kullanıldığı model analizlerinde doğrudan ve dolaylı etkileri tespit edebilmektedir. Dolaylı etkilerde önyükleme (Bootstrap aralıkları LLCI ve ULCI) sayıları oluşturabilmektedir. Process'te anlamlılık analizi oranlar değiştirilmediği sürece

%95 güven aralığında (CI) ve 5000 önyüklemeye üzerinden etkiler hesaplanmaktadır. Daha sonra CI'nin LLCI (alt sınır) ve ULCI (üst sınırı) değerleri arası 0 (sıfır) olmadıkça varsayılan ilişkiler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Hayes, 2012: 17). Buna istinaden değişkenlere ilişkin regresyon analizi bulguları Tablo 3' teki gibidir.

**Tablo 3: Bağımsız Değişkenin Bağımlı ve Aracı Değişkenler Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

M1: Psikolojik Sahiplik								
	B	R <sup>2</sup>	B	SE	T	P	LLCI	ULCI
Pozitif Liderlik	.528	.210	.458	.064	8.198	.000	.401	.655
M2: Örgütsel Bağlılık								
	B	R <sup>2</sup>	B	SE	T	P	LLCI	ULCI
Pozitif Liderlik	.220	.124	.352	.037	5.973	.000	.148	.293
Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu								
	B	R <sup>2</sup>	B	SE	T	P	LLCI	ULCI
Pozitif Liderlik	.134		.165	.044	3.054		.048	.221
Psikolojik Sahiplik	.211	.428	.299	.043	4.883	.000	.126	.296
Örgütsel Bağlılık	.439		.338	.075	5.821		.290	.587

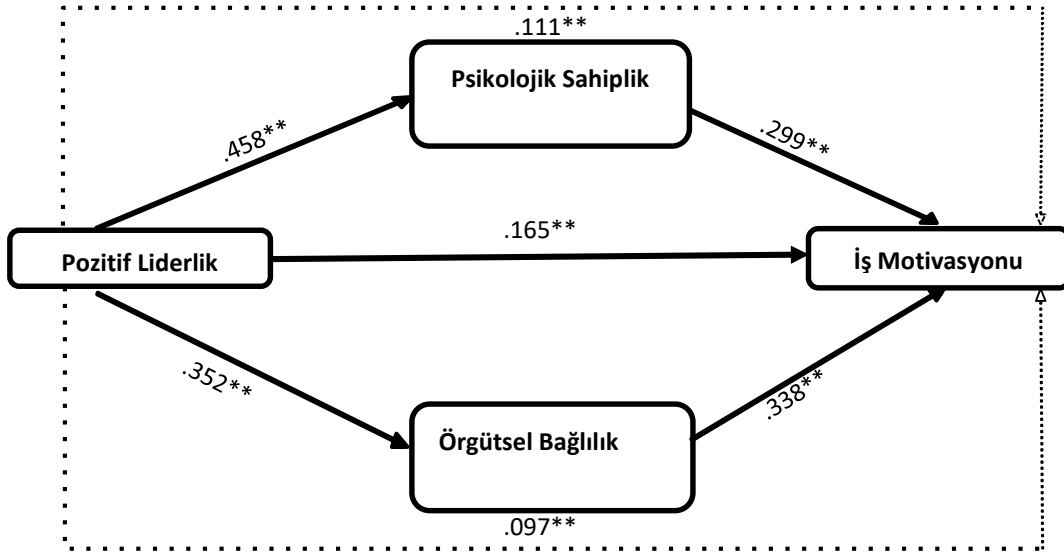
Bağımsız değişken pozitif liderlik ( $\beta=.458$ ;  $p<.01$ ) aracı değişken psikolojik sahiplik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Pozitif liderlik psikolojik sahiplikteki etkisinin yaklaşık ( $R^2=21$ ) %21'ini açıklamaktadır. Bu sonuca istinaden *Hipotez 2* desteklenmektedir. Ayrıca pozitif liderlik ( $\beta=.352$ ;  $p<.01$ ) diğer aracı değişken örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Pozitif liderlik örgütsel bağlılıktaki etkisinin ( $R^2=12$ ) %12'sini açıklamaktadır. Bu sonuca göre *Hipotez 3* desteklenmektedir. Bununla beraber pozitif liderlik ( $\beta=.165$ ;  $p<.01$ ), psikolojik sahiplik ( $\beta=.299$ ;  $p<.01$ ) ve örgütsel bağlılık ( $\beta=.338$ ;  $p<.01$ ) bağımlı değişken iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda pozitif liderlik, psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık değişkenleri iş motivasyondaki etkilerinin ( $R^2=42$ ) %42'sini açıklanmaktadır. Bu sonuca istinaden *Hipotez 1*, *Hipotez 4* ve *Hipotez 5* desteklenmektedir.

#### 4.3.2. Pozitif Liderliğin İş Motivasyonu, Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılığa Aracı Etkisine İlişkin Doğrudan ve Toplam Etkileri

Pozitif liderliğin iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi ( $b=.134$ ;  $p<.01$ ) ve toplam etkisinin ( $b=.342$ ;  $p<.01$ ) pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Daha sonra araştırmamızın iki aracı değişkeninin bağımsız değişken olan pozitif liderliğin bağımlı değişken olan iş motivasyonuna etkisini saptamak için aracı modellemenin uzantısı olan "paralel çoklu aracı model analizi" uygulanmıştır (Hayes, 2012). Bunun yanında psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın aracı rolünü tespit edilmesi için dolaylı etki ve toplam etki incelenmiştir. Psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın dolaylı ve toplam etkisi Tablo 4'te verilerek pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisindeki ilişkilere yönelik bulgular Şekil 2' de modellenmiştir. Şekilde verilen  $\beta$  katsayıları standardize  $\beta$  katsayılarıdır.

**Tablo 4: Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişken Üzerindeki Doğrudan ve Toplam Etkisi**

Doğrudan Etki	$\beta$	SE	t	P	LLCI	ULCI
PL İM →	.134	.044	3.054	.000	.251	.433
Toplam Etki	$\beta$	SE	t	P	LLCI	ULCI
PL İM →	.342	.046	7.383	.000	.251	.433

**Şekil 2: Bağımsız Değişkenin Aracı ve Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkileri**

Hayes'e (2012) göre aracılık etkinin olup olmadığını saptamak için dolaylı ve toplam etkiye bakılmalıdır. Dolaylı etkinin düşüş göstermesi "kısmi aracılık" olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenler olan psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık değişkenleri eklendiğinde bu değişkenlerle bağlantılı olan yolların anlamlı olması gerekmektedir. Buna istinaden pozitif liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olması ancak ilişkinin gücünde bir azalma meydana gelmesi kısmi aracılık olduğuna işaret etmektedir.

Pozitif liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın paralel aracı değişkenler olarak dolaylı etkilerine ilişkin bulgular özetlenmiştir. Bağımsız değişken pozitif liderliğin aracı değişken psikolojik sahiplik ilişkisi üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir ( $b = .458$ ;  $p < .01$ ). Pozitif liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ( $b = .352$ ;  $p < .01$ ). Şekil 2'de aracı değişkenlerin bağımlı değişken iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin bulgular ise psikolojik sahipliğin ( $b = .299$ ;  $p < .01$ ) ve örgütsel bağlılığın ( $b = .338$ ;  $p < .01$ ) etkilerinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre, aracı değişkenler olan psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık için a ve b yollarına ilişkin etkiler elde edilmektedir.

**Tablo 5: Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişken Üzerindeki Dolaylı ve Toplam Etkisi**

	Dolaylı Etkiler			
	$\beta$	BootSE	BootLLCI	BootULCI
<b>Psikolojik Sahiplik</b>	.111	.035	.057	.177
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	.097	.031	.051	.148
<b>Toplam</b>	.208	.025	.142	.277

Psikolojik sahipliğin dolaylı etkisi ( $b=.111$ ) ve örgütsel bağlılığın dolaylı etkisi ( $b=.097$ ) bootstrap sonuçları 0 içermediğinden istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, ortaya çıkan kısmi aracılık (Oruç, 2019: 27) ile ilgili olarak pozitif liderliğin iş motivasyonu üzerindeki toplam etkisinin ( $b=.342$ ) .111'lik kısmı psikolojik sahipliğin aracılığı ile; .097'lik kısmı ise örgütsel bağlılığın aracılığı ile açıklanabilmekte, pozitif liderliğin iş motivasyonu üzerindeki direkt etkisi ise .134 ( $p<.01$ ) olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, "Pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik aracı role sahiptir." şeklinde ifade edilen Hipotez 6 ve "Pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde örgütsel bağlılık aracı role sahiptir." şeklindeki Hipotez 7 desteklenmektedir.

**Tablo 6: İş Motivasyonunun Statü Değişkeni Karşılaştırılması**

	Çalışma Statüsü	Kişi Sayısı	$\bar{X}$	Std. Hata	t	Anlamlılık (P)
<b>İş Motivasyonu</b>	Akademik Personel	150	3,58	,641	5,219	<b>,000</b>
	İdari Personel	155	3,12	,772	5,052	<b>,000</b>

Tablo 6'da belirtilen sonuca göre, katılımcıların iş motivasyonu açısından çalışma statüsü değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.000$ ). Akademik personelin ( $\bar{X} = 4,02$ ) idari personele ( $\bar{X} = 3,61$ ) kıyasla iş motivasyon algıları daha yüksektir. Bu durum, akademisyenlerin kendi işlerini daha önemli bulmaları ve işleriyle gurur duymalarından kaynaklanabilir. Dolayısıyla, akademik personelin iç ve dış motivasyonu idari personele kıyasla daha yüksek olabilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, liderlerin pozitif davranışlarının çalışanların iş motivasyonları üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik sahiplik ile örgütsel bağlılıklarının paralel aracılık rolünü incelemektedir (Powley ve Piderit, 2008). Yapılan analizlerde, araştırmanın yedi hipotezi test edilmiş ve tüm hipotezlerin kabul edildiği belirlenmiştir. Pozitif liderliğin alt boyutları olan "yönetsel yetkinlik", "yönetsel dönüt-ilgi", "adalet" ve "personel güçlendirme" alt boyutlarının iş motivasyonunun tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Yönetsel yetkinlik, liderin bilgisini, mesuliyetini, proaktifliğini ve güvenilirliğini yansıtmaktadır. Lider, yeni yollar çizerek faaliyetleri gerçekleştirmekte, olayları muhakeme etmekte ve yeni beceriler kazandırmaktadır. Bilge liderler, işleri pratik hale getirerek, motivasyonu artırarak ve çalışanları daha iyiye yönlendirerek işlerini kolaylaştırmaktadır (Ekşili ve Alparslan, 2021). Yönetsel dönüt ve ilgi ise liderin pozitiflik stratejilerinden biri olarak yer almaktadır ve olumlu

geribildirimlerle bireylerin ve grupların performansını artırmakta ve güven oluşturabilmektedir. Adalet, liderin çalışanları ekip çalışması ve bağlılık üzerinden motive etmekte ve işleri organize ederek ilişkilerin gelişimini teşvik etmektedir. Ancak, pozitif liderliğin "insani değer-davranış" alt boyutunun dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, liderin insani değer-davranışlarının çalışanların içsel motivasyonu ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Örgüt liderlerinin pozitif liderlik alt boyutlarını etkin ve verimli bir şekilde davranışlarına yansıtması ve uygulaması çalışanların iş motivasyonlarını arttırmalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla, liderin pozitif yönlü davranışlar sergilemesi olasıdır ve bu durum, liderin pozitif yönleri olduğunu göstermektedir.

Yapılan analizlerde pozitif liderliğin tüm alt boyutlarının psikolojik sahiplik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dyne ve Pierce'e (2004) göre, çalışanların örgüte karşı sahiplik duygusunun geliştirmesi, onları örgüte karşı bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını da geliştirmektedir. Kim ve Beehr (2017) bunun nedenini liderlerin örgüt bireyelerine daha fazla güç, sorumluluk, özerklik ve destek sağlayarak yetkinliklerinin artmasına, geleceklerini tayin etmelerine, anlamlılık ve etkililik duygusu içerisinde hareket etmelerine olanak sağlamaları olarak belirtmektedir. Yapılan çalışmalarda (Alok, 2014; Aslan, 2020) pozitif bir liderin çalışanın psikolojik sahipliğini arttırdığı görülmektedir. Dolayısıyla liderlerin pozitif yönlü davranışlarının çalışanların psikolojik sahipliklerini geliştirdiği söylenebilmektedir. Diğer yandan pozitif liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Pozitif liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif ve devamlılık bağlılık alt boyutlarıyla pozitif ve anlamlı, duygusal bağlılık alt boyutuyla ise negatif yönde ve anlamlı ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bayram' a (2005) göre, normatif bağlılığı yüksek çalışanlar minnettarlık duygusuyla hareket etmektedir. Çünkü çalışanlar "liderlerimiz iş gücümüze ihtiyaç duyduğu için bizi işe aldı" veya "liderlerimizle kalmak daha doğrudur" diye düşünmektedir. Öte yandan çalışanlar örgüte harcadıkları zaman ya da çaba nedeniyle, kendilerinden katkı sağladıkları, yatırım yaptıkları düşüncesiyle zorunlu olarak örgütte kalmaları gerektiğini düşünerek devamlılık bağlılığı geliştirmektedir. Buna istinaden çalışanların pozitif liderlik algıları normatif ve devamlılık bağlılıklarını arttırabilmektedir. Bireyin örgütte kendi arzularıyla kalma isteği olan duygusal bağlılık değişkenlerin alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişkilere sahiptir. Bu durumda çalışanların kendi özel sebepleri ve zorunluluklara bağlı olarak örgütte kalmayı sürdürdükleri söylenebilmektedir. Dolayısıyla liderin çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracak faktörler üzerinde durması faydalı olabilmektedir. Örneğin etik bir liderin önceliği örgüt menfaatleridir. Böylece davranışları fedakâr motivasyon yönündedir. Liderin özenli ve düşünceli davranışları çalışanların liderin örgüt adına hareket ettiği algısını arttıracak böylece örgütün çalışanları desteklediği inancını güçlendirecektir (Duan vd., 2010). Bu durum çalışanları kendi isteğiyle örgütte kalmaya sevk edebilecektir.

Yapılan analizlerde pozitif liderliğin iş motivasyonuna etkisinde psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılığın kısmi aracı rolü tespit edilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde yapılan benzer çalışmalarda pozitif liderlerin örgüt çıktılarına etkisinde psikolojik sahiplik (Ghafoor vd., 2011; Kim ve Beehr, 2017) ve örgütsel bağlılığın (Gul vd., 2012; Sökmen vd., 2019) aracı rolünün olduğunu tespit etmesi araştırmanın bu bulgularını desteklemektedir. Dolayısıyla liderin çalışanların psikolojik bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde durması aynı zamanda iş motivasyonlarını arttırabilmektedir. Ayrıca liderin pozitif yönlü davranışları çalışanların ait olma duygularını geliştirebilmekte, güven ve memnuniyet sağlayabilmektedir. Böylece çalışanlar örgütün bir parçası olarak hissedebilmekte ve örgütle olan kimliklerini özdeşleştirebilmektedir.

Gerek lider gerekse çalışanlarda sorumluluk duygusu artabilmekte ve motivasyonları da bu yönde gelişebilmektedir.

• *Araştırma bulgularına istinaden lider ve yöneticilere öneriler;*

Liderin pozitif liderlik stratejileri daha etkin bir şekilde kullanması, çalışanların motivasyonları üzerinde daha etkili olabilmektedir. Bu motivasyonel etki örgütü hedeflerine bir adım daha yaklaştırabilmektedir. Bu bağlamda örgüt ve liderlere liderlik kapasitesini artırarak çalışanların motivasyonlarını arttırmaları önerilmektedir. Ayrıca çalışanları sorumluluk almaya sevk ederek ve örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak çalışanların kendilerini örgüte adanmalarının önü açılmalıdır. Örgüte adanma çalışanın grupla hareket etmesiyle ve grupla karşılıklı yatırım yapmasıyla gerçekleşebilmektedir. Çalışanların çoğu ailevi nedenler, sağlık sorunları, emeklilik ve farklı bir kurum bulamama gibi zaruri nedenlerden ya da örgüt yükümlülüklerine istinaden bağlılığını devam ettirmektedir. Örgüt yönetiminin ve liderin örgütü çalışanlarına daha cazip kılacak faaliyetlerde bulunması önerilmektedir. Ayrıca çalışanlar sahiplik duygularını işe ve örgüte karşı geliştirebildiklerinden yapılacak faaliyetlerde bazen kontrolü çalışana bırakmak faydalı görülmektedir. Zira bir işte kontrol etme becerisine sahip ve çevreyi gözleyebilen çalışanın hedef üzerinde etkililiği artmaktadır. Ayrıca çalışanlara bir hedefi gerçekleştirmede sorumluluk üstlendirilmesi örgütün geleceğini etkileyebilme düşüncesine yol açacaktır. Böylece çalışanın sahiplik duygusu gelişebilecektir. Diğer yandan çalışanların bir grup, departman veya işte çalışmaya sevk edilmesi örgütle özdeşimini arttırabilen unsurlar olarak görülmektedir. Buna ilaveten çalışanların aidiyet duygusunun geliştirilip sahiplik duygularının güçlendirilmesi için liderin çalışanları beceri ve kapasiteleri ölçüsünde bir hedefe ve göreve yönlendirmesi önerilmektedir. Çalışanların üstlendikleri görevin sorumluluklarına istinaden hesap verebilirliğin çalışana bırakılması gerekir ki bu durum çalışanın işi daha çok sahiplenmesini sağlayacaktır. Ayrıca liderin içsel ve dışsal motivasyon araçlarını etkin ve verimli yönetmesi önerilmektedir. Nitekim yalnızca maaş ödemesinin yapılması bir çalışanın motivasyonunu sağlaması ve örgütte tutulması için yeterli görülmemektedir. Örgüt hedefleriyle birlikte çalışanların kişisel hedefleri (kariyer, tanınma, sosyal ilişkiler gibi) göz ardı edilmemelidir. Örgüt hedeflerinin ve çalışan hedeflerinin uyumlaştırılması, inisiyatiflerin sunulması, umutların güçlendirmesi, risk gözetiminin sağlanması, kararlara katılımının sağlanması, görüş ve önerilerinin dikkate alınması önerilmektedir. Motivasyon teorilerinde de öne sürülen ödüllendirme ve cezalandırmanın yanında iş ortamının, örgüt politikalarının, örgüt içi ilişkilerin, iş güvenliğinin iyileştirilmesi çalışan motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardır. Örgütün ve liderin vizyonunun açık bir şekilde ortaya konulması bir diğer önemli unsurdur. Nitekim pozitif liderler benimsediği vizyon doğrultusunda davranışlarda bulunmakta ve çalışanları yönlendirebilmektedir. Liderlerin bu unsurları göz önüne alması çalışanların motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyebilecektir.

• *Gelecek Araştırmalara Öneriler;*

Araştırma sonuçları, çalışanların pozitif liderlik algılarının artmasıyla iş motivasyonlarının yükseldiğini ve bu algıların psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık duygularını güçlendirmesinin iş motivasyonlarını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma, liderlerin örgüt hedeflerine yönelik strateji ve politikalarında, çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkilerinde ve vizyon oluşturmasında rehberlik yapabileceğini ve alana ampirik katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, mevcut değişkenlerin literatürünü zenginleştirmenin yanı sıra psikolojik sahiplik ile örgütsel bağlılığın rolleri bağlamında da katkılar sunması beklenmektedir. Pozitif liderlik bütüncül bir perspektifle ele alınarak incelenmesinin, gelecek araştırmalara da katkı



sağlayabileceği düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, pozitif liderlik tarzlarının ayrı ayrı ele alınarak incelenmesinin faydalı olabileceği öngörülmektedir. Verilerin yalnızca bir kamu sektöründe ve üniversite bazında toplandığı dikkate alındığında, gelecekte farklı kamu ve özel sektör kuruluşlarından verilerin toplanarak değişkenlerin incelenmesinin önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda vakıf üniversiteleri ve özel sektör işletmelerinden veri toplanması tavsiye edilmektedir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin sınırlı olduğu, örneklem, ölçekler, uygulanan analiz ve zaman açısından belirli kısıtları bulunmaktadır.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulu'nun 13/03/2023 tarih ve E.3596 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Akbaba, S. & Aktaş, A. (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(21), 19-42.
- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266–285. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2012-0080>
- Aslan, H. (2020). Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 196-212. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1403>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 30(2), 173-191. <https://doi.org/10.1002/job.583>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., & L. Wooten. (2009). *Leading positively—strategies for extraordinary performance—at-a-glance*. Centre for positive organizational scholarship. Stephan M. Ross: School of Business, The Regents of the University of Michigan.
- Cameron, K., & McNaughtan, J. (2014). Positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 445-462. <https://doi.org/10.1177/0021886314549922>
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & İnanır, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-64.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive leadership: Animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401-415. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2019-0076>
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z., & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(9), 1287-1296. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

- Dyne, V. L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Ekşili, N. & Alparslan, A. M. (2021). Hizmet sektöründe Pozitif Liderlik Ölçeği geliştirme çalışması. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88-112.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 382-388. <https://www.jstor.org/stable/3150980>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gagne, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. *Strategic Leadership Review*, 5(1), 6-16.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal Of Business Management*, 5(17), 7391-7403. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.126>
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *In Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hajjali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hayes, A. F. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İbrahim, W. S. & Türker, D. (2015). *The effect of the compensation system on the level of employees motivation: The role of the moderate variables in the effect relationships between compensation system and the level of employees motivation*. (Master Thesis.)
- Işık, M. & Uçar, Z. (2019). İş tatmini psikolojik sahiplenme ilişkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1119-1145. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.506797>
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2015). Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 121-139.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal Of Business Ethics*, 148(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lee, J. (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 655-672. <https://doi.org/10.1108/01437730510633728>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Long, R. J. (1978). The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company. *Human Relations*, 31(9), 753–763.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior*. McGraw Hill International Editions.
- Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, 201–228. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9)
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management And Strategy*, 3(1), 36-44. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>

- McIntyre, N., Srivastava, A., & Fuller, J. A. (2009). The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations. *Journal Of Managerial Issues*, 21(3) 383-401. <https://www.jstor.org/stable/40604656>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(6), 439-447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>
- Oran, F. Ç., Güler, S. B., & Bilir, P. (2016). İş motivasyonun örgütsel bağlılığa olan etkinin incelenmesi: Sultangazi/istanbul ilköğretim okullarında bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 236-252.
- Oruç, E. (2019). İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Özdemir, S., & Erdem, R. (2016). Sosyal medyanın örgüt içi iletişimdeki rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 247-270.
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613. <https://doi.org/10.1177/1059601103254270>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy Of Management Review*, 26(2), 298-310. <https://doi.org/10.2307/259124>
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy Of Management Review*, 16(1), 121-144. <https://doi.org/10.2307/258609>
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover, among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2006). Organizational healing: Lived virtuousness amidst organizational crisis. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 13-33 <https://doi.org/10.1080/14766080609518609>
- Powley, E. H., & Piderit, S. K. (2008). Tending wounds. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 134-149. <https://doi.org/10.1177/0021886308314842>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>

- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35. <https://doi.org/10.1108/01437730010310712>
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The diagonal model of job satisfaction and motivation: Extracted from the logical comparison of content and process theories. *International Journal Of Higher Education*, 6(3), 209-230. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n3p209>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal Of Applied Environmental And Biological Sciences*, 6(58), 139-143.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Group.
- Sökmen, A., Kenek, G., & Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşılıklı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.09.1184>
- Stander, M. W., & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership*, 37-60. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_3)
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 31, 820-824. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.148>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ülker, E. F. (2023). Liderliğin negatif yönü: Karanlık liderlik. *Sosyal, İnsan Ve İdari Bilimlerde Öncü Ve Çağdaş Çalışmalar*, 441-474.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). *Structural equation modeling*. Handbook of Psychology.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2015). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zaccaro, S. J., Hildebrand, K., & Nelson, J. (2008). *Leadership processes and work motivation*. In R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (ed.), *Work motivation: Past, present and future*. Lawrence Erlbaum Associates.