



İŞ'DE FARKLI GÜDÜLENME TİPLERİNİN ROLÜ: GÜDÜLENMENİN ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİNDEKİ ARACI ROLÜ

Mine TÜRKER¹

Öz

Bu çalışma Özerk İrade Teorisi (Self-Determination Theory) çerçevesinde ele alınan farklı güdülenme tiplerinin örgüt ortamında nasıl işlediğini görme merakı ile başlamış, güdülenme tiplerinin algılanan liderlik tarzları ve örgüte bağlılık ilişkisindeki ara değişken rolü incelenmiştir. Özerk İrade Teorisi, dış kaynaklı güdülenmeyi içselleştirme derecesine göre farklı tiplerde ele alan yaklaşımı ile güdülenmenin iş yerleri dahil hayatın pek çok alanına uygulanmasına olanak tanımaktadır. Araştırma verileri uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 470 katılımcıdan toplanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak güdülenme tiplerinin ara değişken rolü sınanmıştır. Araştırma bulgularına göre özerk güdülenmenin otoriter liderlik tarzı ve içselleştirilmiş bağlılık ilişkisinde, güdülenmemenin ise serbest bırakıcı liderlik tarzı ve zorunlu bağlılık ilişkisinde kısmi ara değişken rolü oynadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güdülenme, Motivasyon, Özerk İrade, Liderlik, Örgüte Bağlılık.
JEL Sınıflandırması: D23, M12

THE ROLE OF MOTIVATION TYPES AT WORK: MEDIATOR ROLE OF MOTIVATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

This study began with the curiosity to see how differing types of motivation, according to Self-Determination Theory, work within an organizational context and aims to investigate if motivation types mediate the relationship between perceived leadership styles and organizational commitment. Self-determination theory with differing types of extrinsic motivation depending on their level of internalization makes it possible to apply motivation in many life domains including work settings. 470 participants from companies in the international transportation sector were involved in this research. The mediating role of motivation types is analyzed with hierarchical regression analysis. According to research findings, autonomous motivation partially mediated the relationship between authoritarian leadership style and identified commitment; amotivation partially mediated the relationship between laissez-faire leadership style and commitment results from a lack of alternatives.

Keywords: Motivation, Self Determination, Leadership, Organizational Commitment.
JEL Classification: D23, M12

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Maltepe Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Psikoloji Bölümü, e-mail: mineturker@maltepe.edu.tr, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8489-2824>

1. GİRİŞ

Liderlik ve örgüte bağlılık örgütsel araştırmalar içinde en çok çalışılan konulardandır. Gerek yöneticilerin örgütsel davranışı etkileyen, çalışan ile en çok etkileşimde bulunan başat örgütsel aktörlerden biri olması gerek nitelikli çalışanın istihdamının sürekliliğinin sağlanması ve örgüte bağlılığının önemi bu konuların güncelliğini korumaktadır. Alan yazında, örgüte bağlılık ile onu ortaya çıkaran unsurların ilişkilerini inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen, bu öncüllerin neden bağlılığı etkilediği, hangi süreçler aracılığıyla bağlılığı ortaya çıkardığı pek dikkate alınmamış (Meyer ve Herscovitch, 2001), bağlılığı etkileyen psikolojik süreçlerin anlaşılması yönünde çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Ebby vd., 1999).

Bu araştırmada, çalışanın örgüte bağlılığının nasıl oluştuğunu açıklayabilecek temel bir psikolojik süreç olarak çalışanın iş’deki güdülenmesi ele alınmıştır. Çalışanların işe yöneltilmesi, güdülenmesi yöneticilerin liderlik fonksiyonunun bir gereği (Robbins ve Judge, 2015:6) olduğu için yöneticinin liderlik tarzına ilişkin algısının, çalışanın güdülenmesini etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu araştırmada özellikle farklı liderlik tarzlarının çalışanın çeşitli tiplerde güdülenmesine neden olup olmadığı, çeşitli tiplerde güdülenen çalışanların örgütle farklı boyutlarda (içten, minnet, çıkar) bağlılık kurup kurmadığı diğer bir ifade ile farklı liderlik tarzlarının güdülenme tipleri üzerinden nasıl işlerlik göstererek örgüte bağlılık boyutlarını açıkladığı merak edilmiştir. Bu merak ile güdülenme tiplerinin çalışanın liderlik tarzı algısı ve örgüte bağlılık ilişkisindeki ara değişken rolü incelenmiştir.

Güdülenmenin örgütsel çalışmalarda genellikle ya tek boyutlu ya da iç-kaynaklı ve dış-kaynaklı güdülenme olarak iki boyut/tip olarak ele alındığı görülmekte, bu da güdülenmenin iş hayatına uygulanmasını zorlaştırmakta veya kısıtlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005:333). Güdülenmeyi tek boyutlu, bütün bir kavram olarak ele alan yaklaşım, çalışmak için her bireyin farklı güdülenmeye sahip olabileceği fikrini göz ardı ederek güdülenmenin sadece miktar olarak değişimi, ne kadar arttığı ya da azaldığı üzerinde durmaktadır. Güdülenmeyi iç-kaynaklı ve dış-kaynaklı olarak iki tipte ele alan yaklaşım ise güdülenmenin farklı olabileceğini söylemekle birlikte bu yaklaşımın uygulama zorlukları olduğu; yöneticileri biri ya da diğerini seçmek durumunda bıraktığı görülmektedir (Gagne ve Deci, 2005:333) çünkü biri diğerini zayıflatmaktadır. Örneğin iç kaynaklı güdülenmeyi artırmak için katılım, güçlendirme gibi uygulamalar yaparken ödül gibi dışsal unsurları kullanmak iç kaynaklı güdülenmeye zarar verebilmektedir. Dış-kaynaklı güdülenme için kullanılan performansla bağlı ödüller gibi kontrol araçları iç-kaynaklı güdülenmenin altını oymaktadır (Deci, 1971). İş’deki ‘çalışma’ davranışının genel olarak araçsal bir davranış olduğu; insanın genellikle belirli amaçları (para kazanmak, geçimini sağlamak, mevki/statü sahibi olmak, kendini geliştirmek vb. gibi) elde etmek için çalıştığı düşünülürse, örgütlerdeki çalışma davranışının, kendinden ayrı ulaşmayı hedeflediği amaçlar için araç vazifesi gördüğü, dışarıdan ayarlanan bir davranış olduğu görülmektedir. Ayrıca iş’deki pek çok görevin, katılım ve güçlendirme uygulayarak iç-kaynaklı güdülenmeyi artırmaya da uygun olmayabileceği düşünülürse parasal ödüller gibi alışılmış dışsal güdüleyicileri kullanmak yöneticilere uygun ve kolay gelmektedir (Türker, 2013). Ancak bu alışılmış, geleneksel ödül-ceza yöntemleri çalışanların iç kaynaklı güdülenmelerini zayıflatmaktadır (Stone vd., 2009). Hayatın her alanında olduğu gibi işyerlerinde de bir kişinin bir şeyi yapması için onu yapmak istiyor olması, öncelikle ‘içinden’ gelmesi gerektiğinin söylendiğini duyarız. Kurumlarda sıklıkla çalışanların işinin sahibi olması, işinde sorumlu hissederek gereğini yapabilmesi, karar alabilmesi, işini geliştirmesi gibi çalışan özerkliğinin desteklenmesi gereği vurgulanmaktadır. Yöneticiler neyin olması gerektiği hakkında konuşup vurgulamalarına rağmen, iş uygulamaya geldiği zaman genellikle alıştıkları, kanıksadıkları geleneksel ödül-ceza (havuç ve sopa) yöntemlerine başvurmaktadır. Bunlar güdülenmeyi iç ya da dış kaynaklı gibi iki boyutta ele almanın kısıtlarını, iş hayatında uygulanabilecek, daha ‘sürdürülebilir güdülenme’ (Stone vd., 2009) yaklaşımına

ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Kurumların nitelikli personeli istihdam etmek ve sürekli kılmak için ödül sistemlerini tasarlamak istemeleri normaldir ancak bu sistemin iyi işleyebilmesi için çalışan özerkliğini ve iyi-oluşunu destekleyen, daha uzun-dönemli sürdürülebilir güdülenme yaklaşımlarının ele alınması gerektiği açıktır (Stone vd., 2009).

Bu ihtiyaca paralel olarak bu çalışmada, güdülenme Ryan ve Deci'nin (2000) geliştirdiği Özerk İrade Teorisi [ÖİT, (*Self-Determination Theory*)] çerçevesinde ele alınarak, çeşitli güdülenme tiplerinin çalışanın algıladığı liderlik tarzı ve örgüte bağlılığı ilişkisinde ara değişken rolü olup olmadığı incelenmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgüte bağlılık işyerinde pek çok davranışın yordayıcısı olması nedeniyle örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan biridir. Görgül araştırmalar örgüte bağlılık arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin (Mathieu ve Zajac, 1990) ve devamsızlığın azaldığı (Meyer vd., 2002); iş performansının arttığı (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005), örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt yararına extra rol davranışlarının sergilendiğini gösterir (Rickett, 2002). Bir örgütün kendine bağlı çalışanlara sahip olmasının örgüt yararına olumlu sonuçlar ürettiği görülmektedir. Ancak örgüte bağlılığın sadece örgüte değil birey olarak çalışanın da yararına olduğunu saptayan, görece yeni görgül araştırmalar da bulunmaktadır. Örgüte bağlılığın genel olarak çalışanın işteki esenliği (Epitropaki ve Martin, 2005), akıl sağlığı (Grawitch vd., 2007), özsaygısı (Frone, 2007) ile olumlu ilişkili ve stres (Lambert vd., 2008), psikosomatik rahatsızlıklar (Addae ve Wang, 2006; Richardson vd., 2006) işten yılma (Grawitch vd., 2007), kaygı ve depresyon (Epitropaki ve Martin, 2005) ile olumsuz ilişkili olduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda hem örgüt hem birey yararına olumlu sonuçlar üreten örgüte bağlılığı ortaya çıkaran psikolojik süreçlerin neler olduğunu belirlemek, örgüte bağlılığı geliştirmek açısından önemlidir. Örgüte bağlılığın potansiyel öncülleri ile ilişkisi hakkında çok araştırma olmasına rağmen bu öncüllerin bağlılığı neden etkilediği, bu etkiyi ortaya çıkaran süreçlerin neler olduğu pek dikkate alınmamıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001:315). Bu güdüsel ve psikolojik süreçlerin anlaşılmasına yönelik araştırma yapılması çağrıları bulunmaktadır (Ebby vd., 1999; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 1993). Meyer ve Herscovitch (2001) bu tarz çalışmaların az olmasının bir nedenini kavramsallaştırmayla ilgili araştırmaların sistematik bir biçimde toplanmaması olarak gördükleri için hem bu açığı kapatmak hem de gelecek çalışmalara referans olması için genel bir teorik çerçeve önermişlerdir. *İşyeri bağlılığı* (workplace commitment, Meyer ve Herscovitch, 2001) adını verdikleri bu çerçeveye göre bağlılık, farklı hedeflere (kişiyeye, örgüte) ve/veya eylemlere (ör. değişime) bağlılık olarak çok boyutlu, çok odaklı ve farklı temellerden beslenen bir kavramdır. Meyer ve Herscovitch (2001), işyeri bağlılığı modelini geliştirmek için yaptıkları alanyazın taramasında, farklı tiplerdeki bağlılık tanımlarının hepsinin özünde bağlılığın dengeleyici ve görevlendirici bir güç olması, davranışa yön vermesi noktasında ortak olduğunu saptamışlardır (aktaran Türker, 2013:301-302).

Bu tanımlardan hareketle, bağlılık özünde kişiyi bağlanılan şeye yönelten, yöneldiği hedefle ilişkili bir dizi faaliyette bulunmasını sağlayan itici bir güç olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001:301). Kişi bağlandığı hedefe karşı kendini taahhüt altında hisseder, şartlar ne olursa olsun, hedefe duyduğu bağlılığa uygun şekilde davranır ve davranışını sürdürür; duyduğu bağ kişiyeye olumsuz şartları bile dengeleyebilecek, yardımcı ve davranışa yönelten bir güç verir (Türker, 2013:6).

Birey (çalışan) çalıştığı örgütle bağ kurduğunda, bu bağ sonucunda örgütte kalmaya devam eder. Ancak bu bağ, bireylerin (çalışanın) örgütü değerlendirmesine göre (farklı) düşünce tarzını yansıtır şekilde farklılaşabilir. Meyer ve Allen farklı düşünce tarzına karşılık gelen üç bağlılık bileşenini²:

- içten bağlılık (affective commitment)-bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul edip benimsediği, kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği, örgütle kurduğu duygusal bağ-
- minnet bağlılığı (normative commitment) -bir görev duygusuyla, yükümlülük hissederek, örgütün iyiliklerine karşılık olarak kalması gerektiğini düşünerek örgütle kurduğu bağ- ve
- çıkar bağlılığı (continuance commitment) -bireyin fayda ve maliyet analizi yaparak ayrılmanın algılanan maliyetine katılmanın zorluğu ya da yeni iş alternatiflerinin kısıtlı olması gibi nedenlerden dolayı zorunlu olarak kalması gerektiğini düşünerek kurduğu bağ- olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1997; Meyer vd, 2002).

Bu araştırmada farklı bağlılık tiplerinin nasıl geliştiği ve güdülse temelleri Özerk İrade Teorisi (ÖİT) çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Özerk İrade Teorisi (ÖİT), Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirildiği yıllardan itibaren varsayımları eğitim, sağlık, iş gibi pek çok uygulamalı alanda yapılan çalışmaların bulguları ile desteklenmiş bir güdülenme yaklaşımıdır.

ÖİT'ne göre insan doğası gereği gelişme eğilimindedir, içinden gelen pozitif bir eğilimle keşfetmek, öğrenmek ve potansiyelini deneyimlemek ister. İnsan doğasındaki bu pozitif potansiyelin timsali gibi olan, kişinin harekete geçmek için kendi dışında araçsal bir nedene ihtiyaç duymadığı tamamen kendi isteği ve ilgisiyle davrandığı güdülenme tipi iç-kaynaklı güdülenmedir. Ancak kabaca ilk çocukluktan sonra, içinde bulunduğu sosyal çevrede (ev, okul, iş vb.) insandan pek çok yeni iş ve sorumluluğa göre davranması beklenmekte (Ryan ve Deci, 2000), dolayısıyla bir takım davranışlar dışarıdan dayatılmakta ya da kontrol edilmekte; bu da iç kaynaklı güdülenmeyi perdelemektedir (Ryan ve LaGurdia, 2000). İç-kaynaklı güdülenme kişinin özerk güdülenmesinin (self-regulated motivation) timsali gibi olmakla birlikte kişinin davranışlarını kendisinin yönlendirdiği tek güdülenme tipi değildir (Deci ve Ryan, 1985). İnsan dışarıdan gelen etkilere farklı şekillerde davranarak cevap verebilmektedir. Örneğin işyerlerinde, kimi çalışan amirinin gözetimi altında olduğu için, terfi, prim gibi örgütsel ödülleri almak ya da cezalardan kaçınmak için; kimi çalışan yaptığı işi önemli ve anlamlı gördüğü için ya da yaptığı işi sevdiği için çalışmaktadır; kimi çalışan da çalışır gibi görünmekte ancak sadece bedenen orada bulunmaktadır (Türker, 2013:10). ÖİT, davranışın dışarıdan kontrollü başlatıldığı, dış-kaynaklı güdüldüğü bu tip durumlarda kişinin dışsal etkiyi farklı deneyimleyerek davranışını farklı düzenleyebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla ÖİT dış-kaynaklı güdülenmeyi tek boyutlu değil, 'içselleştirme (internalization)' seviyelerine göre farklılaşan tiplerinin olduğu çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

İçselleştirme, bir davranışsal düzenlemeyi ve onun altında yatan değerleri kişinin 'içine almasını' (Deci ve Ryan, 1985), "kişiye ilk başta yabancı olan ya da kişinin kendi içinden değil de dışarıdan gelen, dayatılan bir davranışsal düzenlemeyi aktif şekilde sindirmesini"

² Meyer ve Allen'in 'organizational commitment' (örgüte bağlılık) kavramı boyutlarının Türkçe'de farklı çevirileri bulunmaktadır. Duygusal (affective) bağlılık, normatif (normative) bağlılık ve devam (continuance) bağlılığı yaygın şekilde kullanılmakla birlikte, boyutların anlam olarak içeriğini de yansıttığı düşünüldüğü için içten (affective), minnet (normative) ve çıkar (continuance) bağlılığı çevirisi (Ünler, 2006; Robbins ve Judge 2015) tercih edilmiştir.

(Ryan, 1995:405, aktaran: Gagne vd., 2008) sağlayan psikolojik süreci ifade eder (Türker, 2013:10).

Bu yaklaşım, dış-kaynaklı başlayan bir davranışın (örneğin 'çalışma' davranışı), o davranışın altında yatan nedenleri kişinin 'içselleştirme'sine bağlı olarak daha özerk düzenlenir hale gelen, iç-kaynaklı güdülenmeye yaklaşan tiplerinin olduğunu savunur. Burada kastedilen dış-kaynaklı güdülenen birinin içselleştirme ile iç-kaynaklı güdülenmeye başlaması değildir; daha ziyade kişinin çevresindeki yeni, yabancı (dış-kaynaklı) amaç ve değerleri ne derece içselleştirdiğine bağlı olarak dış-kaynaklı güdülenmeyi, görece daha kontrollü ya da özerk biçimlerde deneyimleyebilmesidir (Gagne vd., 2008).

ÖİT, içselleştirme seviyelerine göre dış-kaynaklı güdülenme tiplerini dışsal düzenleme (external regulation), yansıtımlı düzenleme (introjected regulation), özdeşleştirici düzenleme (identified regulation) ve bütünleştirici düzenleme (integrated regulation) olarak sıralar (Ryan ve Deci, 2000). *Dışsal* düzenleme, kişinin tamamıyla dışarıdan kontrollü olduğu (iç-kaynaklı güdülenmenin karşıtı), ödül ya da ceza beklentisine göre hareket ettiği, içselleştirme olmadan uyma davranışı gösterdiği bir biçimdir. *Yansıtımlı* düzenlemede, kişi dışarıdan dayatılan davranışı içine alsa da davranışı özümsemiş değildir, dışsal kontrolü kendi içine yansıttığı kısmi bir içselleştirme yaşamaktadır (Koestner ve Losier, 2002). Davranışı kendi istediği için değil onay almak, suçluluk duymamak, kendini değerli hissetmek gibi içsel gerilim ve kaygısını azaltmak amacıyla dışarıdan olmasa da içeriden bir kontrol hissederek göstermektedir. Yansıtımlı güdülenmeye başarının arkasından gurur, başarısızlığın arkasından suçluluk hissetmek gibi ego içerikli duygular eşlik etmektedir; örneğin bir çalışanın kendini değerli hissetmek ya da yöneticisine mahcup olmamak için çalışması gibi (Türker, 2013). *Özdeşleştirici* düzenlemede, kişi davranışsal düzenlemeye anlam ve değer vermeye başladıkça davranışla ilgili nedensellik odağı içeri doğru kaynamakta, kişi davranışı daha iradi bir şekilde göstermeye başlamaktadır. Örneğin hemşirelerle ilgili yapılan bir araştırmada, hastalara banyo yaptırmak gibi özünde ilginç olmayan bir işi, hastaların sağlık ve konforuna değer vermeye başladıkça hemşirelerin daha özerk bir şekilde güdülenerek gösterdikleri görülmüştür (Gagne ve Deci, 2005). Kişi ilginç ya da eğlenceli olmayabilen işleri bir amaca hizmet ettiğini düşünerek, önemseydiği durumlarda daha içden deneyimleyebilir; örneğin bir öğrenci arkadaşları ile dışarı çıkmak yerine eğitimi için önemli gördüğü bir sınava hazırlanmak için çalışmayı tercih edebilir (Türker, 2013). *Özdeşleştirici* düzenlemede, kişi davranışsal düzenlemeyi önemseyerek gösterse de düzenlemeyi kendine ait diğer amaç ve değerleriyle bütünleştirmiş değildir, bu yönüyle bütünleştirici düzenlemeden ayrılır. *Bütünleştirici* düzenleme, kişinin davranışsal düzenlemeyi tamamen içselleştirerek, kendisiyle (diğer amaç ve değerleriyle) bütünleştirdiği, davranışı tamamen iradi ve özerk biçimde gösterdiği güdülenme tipidir (Ryan ve Deci, 2000:71). Bu yönden iç-kaynaklı güdülenmeye en yakın dış-kaynaklı güdülenme biçimidir. Ancak bütünleştirici düzenleme yine de iç-kaynaklı güdülenme ile aynı değildir. Kişi davranışın kendisini ilginç bulduğu keyif aldığı için değil, o davranışa anlam/değer verdiği için yapmaktadır; davranışın hedefi özünde değil, değer verilen durumdadır bu da davranışın araçsallığına işaret etmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Örneğin hastalara banyo yaptırmak işiyle ilgili olarak hemşireler sadece hasta sağlığı ve konforunu önemseydiği (özdeşleştirici düzenleme) için değil, hayatının diğer alanlarında da insanlara özen gösteren tavır ve tutumlarıyla bütünleştirecek derecede bu işi içselleştirdiğinde davranışı bütünleştirici düzenleyerek göstermektedir (Gagne ve Deci, 2005). Bütünleştirici ve özdeşleştirici düzenleme daha özerk, dışsal ve yansıtımlı düzenleme ise daha kontrollü dış-kaynaklı güdülenmeye işaret etmektedir (Gagne vd., 2008).

ÖİT'ye göre hem iç-kaynaklı güdülenme hem de içselleştirmenin etkin bir şekilde fonksiyon göstermesi için insanın içinde bulunduğu çevrede, doğuştan gelen ve evrensel olan temel psikolojik ihtiyaçları (özerklik, yetkinlik, yakınlık) doyuran unsurların bulunması gerekmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Temel psikolojik ihtiyaçların doyumunun iç-kaynaklı güdülenme ve içselleştirme için gerekli

yapı taşlarını sağladığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla içinde bulunulan sosyal çevre şartları kişinin özerk güdülenmesini destekleyici de engelleyici de olabilmektedir. *Özerklik* ihtiyacı (need for autonomy, (deCharms, 1968)) kişinin nasıl davranacağı ile ilgili *seçim* şansı olduğunu, kendini davranışlarının sahibi gibi hissetme ihtiyacıdır. *Yetkinlik* ihtiyacı (need for competence, (White, 1959)) kişinin gerekli yeteneklere ve kaynaklara sahip olduğunu, etkin olduğunu hissetme ihtiyacıdır. *Yakınlık* ihtiyacı (need for relatedness (Beaumeister ve Leary, 1995) kişinin içinde bulunduğu çevrede diğerleriyle ilişkili olma, diğerleri tarafından kabul edilme ve değer görme ihtiyacıdır.

İşyerinde temel psikolojik ihtiyaçların doyumunu destekleyecek çalışma ortamı koşullarını belirlemek, içselleştirmeyi artıracığı için çalışanların dış-kaynaklı güdülenmelerini daha özerk düzenlemeleri açısından önemlidir.

‘Çalışma’ davranışının genellikle dış-kaynaklı güdülenen bir davranış olması ve çalışanların işe yönltilmesi, yöneticilerin liderlik fonksiyonun bir gereği (Robbins ve Judge, 2015:6) olduğu için bu çalışmada yöneticilerin farklı liderlik tarzlarının çalışanların güdülenmesini farklı etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle konu hakkında daha kapsamlı bilgi edinebilmek için farklı liderlik tarzları incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik [transformational leadership, (Bass, 1999; Bass ve Avolio, 2004)], iş gördürücü liderlik [transactional leadership, (Bass ve Avolio, 2004)], serbest bırakıcı liderlik [laissez-faire leadership, (Bass ve Riggio, 2006)] en çok çalışılan liderlik tarzlarından olması, babacan liderlik [paternalistic leadership, (Aycan vd., 2000)] tarzının kültürümüze yakınlığı ve etik liderlik [ethical leadership, (Mayer vd., 2009)] tarzı da etiğin liderliğin önemli bir yönü olduğu düşünülerek araştırmaya katılmıştır.

Dönüştürücü lider, izleyicileri üzerinde idealleştirici etkiye (idealized influence) sahip olan ve onları ilham verici şekilde güdüleyen (inspirational güdülenme); sorun çözme, yaratıcı düşünme ve zorlayıcı hedefler için zihinsel olarak teşvik (intellectual stimulation) eden ve her bir izleyicisine hedefleri, beklentileri ve ihtiyaçlarına göre bireye özel ilgi (individualized consideration) göstererek çalışanları örgüt amaç ve vizyonuyla uyumlu şekilde güdüleme özelliklerine sahiptir (Bass ve Avolio, 1995; Bass ve Avolio, 2004). Örgütlerde destekleyici liderliğin çalışanların özerklik, yetkinlik ve yakınlık gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının doyumunu kolaylaştırdığı bulunmuştur (Deci vd. 1989). Dönüştürücü liderliğin, ihtiyaç, beklenti ve yetkinliklerine göre izleyicilere gösterdiği bireysel ilgi, zihinsel teşvik ya da çalışanın kendisiyle özdeşleşirebileceği ilham verici bir figür olması gibi boyutlar, ÖİT çerçevesinde, çalışanın temel psikolojik ihtiyaçlarının doyumunu destekleyerek, örgütsel amaç ve hedeflerin içselleştirilmesini ve daha özerk güdülenmesini sağlayabilir.

İş gördürücü liderlik³, izleyicilerin performansına bağlı olarak koşullu ödüllendirilmesi (contingent reward) ve işi takip ederek, gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınmasını ifade eden istisnalarla yönetim (management by exception) gibi boyutlarından oluşmaktadır. İş gördürücü liderliğin boyutları dışsal ödül ve cezalara dayanmasından dolayı daha kontrollü bir güdülenmeye işaret etmektedir (Kanat-Maynon vd., 2020).

Serbest bırakıcı liderlik, liderin izleyicileri kendi haline bıraktığı, etkili liderlik davranışlarının sergilenmediği, liderliğin en pasif hali (Bass ve Riggio, 2006) gibidir. Serbest bırakıcı liderin izleyiciler ile etkileşimi az olduğu için çalışana ne kontrollü ne de özerk güdüleyecek bir etkisi olmayabileceğinden çalışanın güdülenmemesine (amotivation) neden olabilir.

³ ‘Transactional leadership’ kavramı için ‘İş gördürücü liderlik’ çevirisi (Robbins ve Judge, 2015; Çalışkan, 2009) bu liderlik tarzının özündeki lider üye etkileşiminde liderin durumsal ödül, ceza ve önlemleri kullanarak çalışana işi yaptırmasını/gördürmesini yansıttığı için tercih edilmiştir.

Babacan lider ise izleyicileri ile iş ve iş-dışı alanlarda yakın ilişkiler kurar ama aynı zamanda izleyicilerinden otorite ve statüsünü tanıyan davranışlar bekler (Aycan vd., 2000). Toplulukçu kültürlerdeki çocuğu ile ilgilenen ve koruyan ama aynı zamanda da saygı bekleyen tatlı-sert bir 'baba' figürüne benzer. Babacan liderliğin, hem iş hem iş-dışı alanlarda izleyicilere yakın ilgisi ve onları desteklemesi gibi özellikleri çalışanların yakınlık ihtiyacının doyumunu destekleyebilir ancak otoritesinin kabul edilmesini bekleyen kontrolcü tavrı, çalışanların performanstan ziyade sadakatlerini dikkate alma gibi özellikler yetkinlik ihtiyaç doyumunu olumsuz etkileyebilir.

Etik liderlikte, çalışanlar etik davranışları ile rol modeli olan lideri örnek alarak (Mayer vd., 2009) özdeşleşme yoluyla örgütsel değer ve normları daha fazla içselleştirebilir dolayısıyla daha özerk güdülenebilir.

2.1 Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örgüte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, hangi öncüllerle ilişkili olduğunun incelendiği ancak öncüllerin neden bağlılığı ortaya çıkardığı, altında yatan mekanizmaların neler olduğunun fazla dikkate alınmadığı (Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday, 1998) bununla ilgili bir açıklama getirilmediği belirtilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örneğin işin kapsamı ile bağlılık arasında korelasyonların saptanması, belirli iş özelliklerinin neden ve nasıl birey ve örgüt arasında daha bir güçlü bağ oluşturduğunu açıklamamaktadır (Mowday, 1998:391). Bu da örgüte bağlılığı ortaya çıkaran süreçlerle ilgili daha kapsamlı ve çok yönlü çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Ebby vd., 1999).

Örgüte bağlılığı ortaya çıkaran süreçlere ilişkin tartışmalara ilişkin olarak, Meyer vd. (2004) kavramsal düzeyde bağlılık ve güdülenme ilişkisine dikkat çekmişlerdir. Örgüte bağlılık boyutlarını ortaya çıkaran farklı düşünce yapıları ile güdülenme tipleri arasında paralellikler olduğunu; içten bağlılığın daha özerk, çıkar bağlılığının daha kontrollü güdülenme tipleriyle ilişkili olabileceğini belirtmektedirler (Meyer vd., 2004). Bu önermeye ilişkin olarak Gagne vd. (2008) otomotiv sektöründe yaptıkları bir araştırmada, içten bağlılığın özerk güdülenme ile daha yüksek ilişkili (dıştan ve yansıtımlı düzenlemeye kıyasla) olduğunu saptamışlardır.

Güdülenme-bağlılık ilişkisinde, hangisinin diğerini açıkladığı yönünde farklı görüşler bulunmaktadır. Meyer vd. (2004), işyerinde bağlılık modeline (Meyer ve Herscovitch, 2001) dayanarak zamanla bağlılığın güdülenmeyi ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir. Ancak Gagne vd. (2008) zaman içinde güdülenmenin bağlılığı etkilediğine dair kanıtlar bulmuşlardır. 13 ay ara ile yaptıkları iki çalışmada, güdülenmenin bağlılıktaki varyans değişimini açıkladığını, özerk güdülenmenin içten bağlılıktaki değişimleri açıkladığı ama içten bağlılığın özerk güdülenmedeki değişimleri açıklamadığını (ikinci çalışmada) saptamışlardır. Bu çalışmalara dayanarak Meyer ve Maltin (2010) bağlılık ve güdülenme arasında karşılıklı bir etkileşim olabileceği; örgüte bağlılığın kısa vadede günlük görevler için güdülenmeyi etkileyebileceği ancak zaman içinde güdülenmenin örgüte bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan bir aracı olabileceğini ifade etmektedirler.

Güdülenmenin, insan davranışını ortaya çıkaran temel süreçlerden biri (Ryan ve Deci, 2000) olduğu düşünülünce, Gagne vd.'nin (2008) araştırma sonuçlarına da dayanarak bu araştırmada güdülenme, örgüte bağlılığı açıklayıcı aracı bir mekanizma olarak ele alınmıştır.

Özerk İrade Teorisine göre, içinde bulunulan sosyal çevrede davranışın başlangıcı dışarıda (*dışsal düzenleme*) olsa bile kişinin içselleştirme -yeni davranışsal düzenlemelerin altında yatan amaç ve değerlerin benimsenmesi (Ryan, 1995)- ile daha özerk güdülenebileceği ifade edilmektedir. İçselleştirme seviyesi değiştikçe güdülenme tipi değişmekte, kişi davranışı özerk (özdeşleştirici, bütünleştirici) veya daha kontrollü (dışsal, yansıtımlı) düzenler hale gelmekte ya da içselleştiremediği

durumlarda güdülenememektedir. İçselleştirme ve ona bağlı olarak güdülenme, içinde bulunulan sosyal çevrede temel psikolojik ihtiyaçların doyumunun desteklenmesi ya da engellenmesi durumuna göre değişmektedir (Ryan, 1995).

Yönetici desteği, dönüştürücü liderlik gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurların çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının doyumuyla ilişkili olduğunu (Baard vd., 2004; Deci vd., 2001; Gagne vd., 2000), temel psikolojik ihtiyaçların da örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu (Greguras ve Diedendorf, 2009; Meyer vd. 2010) gösteren çalışmaların olması, çalışma koşullarının temel psikolojik ihtiyaçların doyumunu etkileyerek örgüte bağlılığı etkileyebileceğine işaret etmektedir.

İşyerinde çalışan davranışları ve güdülenmesini etkileyen önemli unsurlardan biri liderliktir (Gagne ve Deci, 2005; Nielsen vd., 2008). Yöneticinin liderlik tarzlarının çalışanın güdülenmesi ve esenliği ile ilişkili olduğu görülmüştür (Yukl, 2006). Destekleyici (supportive) liderliğin ihtiyaç doyumuyla ilişkili olduğu saptanmıştır (Deci vd., 1989). İstenen davranışların kişinin önemli gördüğü kişiler tarafından önemsenmesinin, gösterilmesinin içselleştirmeyi kolaylaştırdığına işaret edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Gagne ve Deci, 2005). Bu açıdan yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın özerk güdülenmesini destekleyici ya da azaltıcı etkilerinin olabileceği düşünülerek ele alınmıştır.

Örgütlerdeki farklı liderlik tarzlarının güdülenme tipleri ile ilişkisi, liderliğin farklı güdülenme tipleri üzerinden nasıl işlediği; çalışanın örgüte kurduğu bağa etkisi merak edilerek bu çalışmada güdülenme tiplerinin çalışanın algıladığı liderlik tarzı ile örgüte bağlılığı ilişkisindeki aracı değişken rolü incelenmiştir:

H1: Algılanan liderlik tarzı, çalışanların güdülenme tipleri aracılığı ile örgüte bağlılıklarını etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye'de uluslararası taşımacılık yapan, merkez ofisleri İstanbul'da bulunan şirketlerin gemilerinde çalışmakta olan veya staj yapan 470 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar genel olarak üniversite mezunu (%70), bekar (%78), erkek (%96) çalışanlardır. Katılımcıların yaşları 20 ile 62 arasında (Ort.=27,5 SS=6,3) değişmektedir. Toplam gemide çalışma süreleri ortalama 4 yıldır (Ort.=48,8 ay SS=65,1; bu sektörde iş sözleşmeleri aylık düzenlendiği için çalışma süreleri için ay bazında veri toplanmıştır). Katılımcıların %28'i stajyer öğrencilerden oluşmaktadır. Staj kapsamı bilfiil en az altı ay gemide çalışmayı gerektirdiği için, stajını yapmakta olan veya tamamlayan öğrenciler iş deneyimi kazandıkları düşünülerek araştırmaya dahil edilmişlerdir.

Araştırmanın örneklemine kolayda ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Çalışanlara şirketlerin İstanbul ofisleri, altı aylık stajlarını tamamlamış öğrencilere ilgili fakültelerin (İTÜ, Dokuz Eylül Üniversitesi) dekanlıkları aracılığıyla ulaşılmıştır. Şirketlerin ve Fakültelerin uygulama kolaylık ve izinlerine göre anketler elektronik ortamda ya da basılı olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin elektronik ortamda dağıtılanları e-posta yoluyla, basılı dağıtılanları ise posta, kurye ya da elden araştırmacıya teslim edilmiştir. Anketin ilk sayfasında, katılımcılara araştırmanın amacı ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı, cevapların saklı kalacağı (bu nedenle özellikle isim gibi kişisel bilgilerini yazmamaları istenmiştir) sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

3.2.1. Örgüte Bağlılık Ölçeği: Örgüte bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, içten bağlılık (6 madde), minnet bağlılığı (6 madde) ve çıkar bağlılığı (6 madde) olmak üzere 3 faktör ve toplam 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki maddeler 1’den (*Kesinlikle katılmıyorum*) 6’ya (*Kesinlikle katılıyorum*) uzanan 6 basamaklı ölçek üzerinden cevaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi, Gökçay’ın (2011) tez çalışmasından alınmıştır, ölçek Türkçe araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır ve cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ,70 üzerinde olduğu (Gökçay, 2011; Gül, 2003; Yurdun, 2011) için güvenilir olduğu görülmektedir.

3.2.2. Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği: Liderlik tarzı ölçeği 39 maddeden oluşmakta ve dönüştürücü, iş gördürücü, serbest bırakıcı, etik ve babacan liderlik tarzları olmak üzere beş liderlik tarzını ölçmektedir. Dönüştürücü, iş gördürücü, serbest bırakıcı, etik ve babacan liderlik tarzlarının tümünü içeren bir ölçüm aracı olmadığı için dönüştürücü (10 madde), iş gördürücü (5 madde) ve serbest bırakıcı (5 madde) liderlik tarzları için Bass ve Avolio’nun (1995) Çoklu Liderlik Ölçeği, babacan liderlik (13 madde) için Aycan vd.’nin geliştirmiş olduğu ölçek ve etik liderlik (6 madde) için Brown, Trevino ve Harrison’ın (2005) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler Çağlar’ın (2011) çevirisi ile kullanılmıştır.

Katılımcıların bağlı buldukları ilk amirlerini düşünerek, belirtilen liderlik davranışlarını ne sıklıkla sergilediklerini “Hemen hemen hiçbir zaman”dan (1), “Hemen hemen her zaman”a (6) uzanan 6 basamaklı ölçek üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.2.3. Güdülenme Seviyeleri Ölçeği: Güdülenme seviyeleri ölçeği toplam 23 ifade ile ve 6 faktörü (Güdülenmeme (3 madde), dışsal düzenleme (5 madde), yansıtımlı düzenleme (4 madde), özdeşleştirici düzenleme (4 madde), bütünleştirici düzenleme (3 madde), içten kaynaklı düzenleme (4madde)) ölçmektedir. Katılımcıların işle ilgili güdülenme seviyelerini ölçmek için ‘Niçin bu işte çalışmaktasınız?’ sorusuna yanıt olarak sunulan ifadelerin kendilerini ne derece yansıttığını 1’den (*Hemen hemen hiç yansıtmıyor*) 6’ya (*Tamamen yansıtıyor*) uzanan 6 basamaklı ölçek üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Bu ölçeğin geliştirilmesinde Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve’nin (2009) WEIMS ölçeğinden (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) ve Kazak’ın (2004) çevirdiği Pelletier vd.’nin (1995) Sporda Motivasyon Ölçeğinden (SMS: Sports Motivation Scale) yararlanılmıştır. WEIMS ölçeğinden 9 madde olduğu gibi, SMS ölçeğinden 1 madde uyarlanarak (“fiziksel aktiviteye tamamiyle dalıp gitme hissinden hoşlandığım için” ifadesi “*bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamiyle dalıp gitme hissinden hoşlandığım için*” şeklinde uyarlanmıştır) alınmış, bunlara ek olarak 13 ifade daha geliştirilerek 23 maddeli güdülenme seviyeleri ölçeği oluşturulmuştur (Türker, 2013). Ölçek geliştirme ihtiyacı araştırmanın ön çalışması sırasında katılımcıların mevcut (WEIMS) ölçeği ifadelerinin birbirini tekrar ettiği, aynı faktörü ölçen maddelerin anlam olarak birbirinden ayrışmadığını belirtmeleri üzerine tekrarlı ifadelerin elenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Güdülenme seviyelerini ölçebilecek şekilde madde eksikliğini tamamlamak için toplam 45 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılarak, WEIMS ve SMS’den farklı olarak, katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan güdülenme nedenleri belirlenmiştir. Katılımcıların önerdiği bu güdülenme ifadeleri, farklı güdülenme seviyeleri için yapılan tanımlara (Ryan ve Deci, 2000) dayanarak sınıflandırılmış, benzer ifadeler elendikten sonra mevcut ölçeklerden alınan 10 maddeye 13 yeni madde daha eklenerek 23 maddelik güdülenme seviyeleri ölçeği oluşturulmuştur (Türker, 2013).

3.3. Bulgular

3.3.1. Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizleri, temel bileşenler (principle

component) varimax döndürme tekniği ile uygulanmıştır. Birden fazla faktöre yüksek değerlerle yüklenen ve ,50'nin altına faktör yüküne sahip olan ifadeler teker teker elenerek, her eleme sonrasında faktör analizleri yinelenmiştir. Örgüte bağlılık ölçeğinden, faktör analizleri sonucunda 5 madde elenerek, toplam 13 maddeden oluşan, ölçeğin 3-faktörlü yapısından farklı olarak 2 faktörlü bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bulgular incelendiğinde, genel olarak içten ve minnet bağlılığını ölçen ifadelerin bir faktör altında toplandığı görülmüş, 10 maddeden oluşan bu faktör içselleştirilmiş bağlılık olarak isimlendirilmiştir. 2. faktör iş olanaklarının kısıtlılığına işaret eden çıkar bağlılığının 3 maddesinden oluştuğu için zorunlu bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Algılanan liderlik tarzı ölçeğinden, faktör analizleri sonucunda 7 madde elenerek toplam 32 maddeden oluşan 5 faktörlü sonuç ortaya çıkmıştır. 2. Faktör orijinal ölçekteki maddelerden oluştuğu için aynı isimle '*serbest bırakıcı liderlik*' olarak kalmıştır. 1., 3., 4. ve 5. faktörler sırasıyla *destekleyici*, *ödüllendirici*, *otoriter ve sadakat bekleyen liderlik* olarak isimlendirilmiştir. GÜdülenme seviyeleri ölçeğinden, faktör analizleri sonucunda 1 madde elenerek, toplam 22 maddeden oluşan 4 faktörlü sonuç ortaya çıkmıştır. 1. Faktör dışında diğer faktörler orijinal ölçeğe uygun şekilde çıkmıştır, sırasıyla *güdülenmeme*, *dıştan kaynaklı güdülenme*, *yansıtmalı güdülenme* olarak isimleri korunmuştur. 1. Faktör altında içten, bütünleştirici ve özdeşleştirici güdülenme seviyelerine ilişkin maddeler toplanmıştır. Bu güdülenme seviyeleri daha özerk şekilde güdülenmeye işaret ettiği için *özerk güdülenme* olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılık seviyelerini tespit etmek için Cronbach Alfa Güvenirlik Analizi uygulanmıştır. Her bir ölçeğin yüksek iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo1). Ölçeklerin faktör analizi sonucu ortaya çıkan tüm faktörleri (*güdülenmeme* (.66), *sadakat bekleyen liderlik* (.69), *otoriter liderlik* (.61) faktörleri hariç) için iç tutarlılık katsayısının ,70 ve üstü olduğu saptanmıştır. Sosyal bilimlerde güvenirlik için ,60-,70 arası iç tutarlılık katsayıları da kabul edilebilir olduğu (Sipahi vd., 2006) için analizlere tüm değişkenler ve faktörleri dahil edilmiştir .

3.3.2. Değişkenler arası Korelasyonlar

Araştırma değişkenlerine ait korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma değerleri) hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderliğin güdülenme seviyeleri ve örgüte bağlılık ile arasındaki ilişkilerin (sırasıyla $r=,24$ $p<,01$; $r=,30$ $p<,01$) ve güdülenme seviyeleri ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ($r=,30$ $p<,01$) pozitif olduğu saptanmıştır. Farklı liderlik tarzlarının farklı güdülenme seviyeleri ve örgüte bağlılık boyutları ile ilişkileri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Liderlik tarzları içinde *ödüllendirici liderlik* tüm güdülenme seviyeleri ile (*özerk*, *dıştan*, *yansıtmalı güdülenme* ile pozitif, *güdülenmeme* ile negatif) ilişkili bulunmuştur. *Serbest bırakıcı liderlik* diğer liderlik tarzlarından farklı olarak sadece *güdülenmeme* ile ve pozitif ilişkili ($r=,28$ $p<,01$) olduğu, diğer güdülenme seviyeleri ile arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. *Serbest bırakıcı liderlik* dışındaki liderlik tarzlarının (*destekleyici*, *ödüllendirici*, *otoriter*, *sadakat bekleyen*) *güdülenmeme* ile ya negatif ilişkili olduğu ya da aralarında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır. Liderlik tarzları ve örgüte bağlılık boyutlarının ilişkileri incelendiğinde, *serbest bırakıcı liderliğin* yine diğer liderlik tarzlarının tersine *içselleştirilmiş bağlılık* ile negatif ilişkili ($r=-,18$); *zorunlu bağlılık* ile pozitif ilişkili ($r=,26$) olduğu görülmüştür.

GÜdülenme seviyeleri ve örgüte bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, *içselleştirilmiş bağlılığın güdülenmeme* ile negatif ilişkili diğer güdülenme seviyeleri (*özerk*, *dıştan*, *yansıtmalı*) ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. *Zorunlu bağlılık* ise *özerk güdülenme* ile negatif ilişkili ($r=-,20$) iken *yansıtmalı güdülenme* ve *güdülenmeme* ile pozitif ilişkili (sırasıyla $r=,11$; $r=,42$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 1. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Tanımlayıcı İstatistikler Ve Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Destekleyici	3,83	1,13	(,96)										
2. Serbest bırakıcı	2,26	1,08	-,50**	(,79)									
3. Ödüllandirici	3,55	1,17	,70**	-,27**	(,83)								
4. Otoriter	4,35	0,97	,48**	-,29**	,34**	(,61)							
5. Sadakat bekleyen	3,91	1,04	,57**	-,18**	,45**	,45**	(,69)						
6. Özerk GÜdülenme	3,72	0,95	,15**	,04	,19**	,18**	,14**	(,88)					
7. Dıştan GÜdülenme	4,62	1,03	,06	,04	,15**	,15**	,06	,17**	(,76)				
8. Yansıtmalı GÜdülenme	3,78	1,23	,15**	,05	,22**	,15**	,17**	,23**	,47**	(,71)			
9. GÜdülenmeme	1,89	0,89	-,09	,28**	-,11*	,06	,04	-,35**	,11*	,12**	(,66)		
10. İçselleştirilmiş Bağlılık	3,87	1,02	,31**	-,18**	,27**	,26**	,23**	,36**	,09*	,10*	-,19**	(,91)	
11. Zorunlu Bağlılık	2,11	0,99	-,14**	,26**	-,09	-,13**	-,03	-,19**	,03	,11*	,42**	-,15**	(,70)

**p<,01, *p<,05. Güvenirlik katsayıları diyagonalde parantez içinde sunulmuştur.

Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altındaki korelasyon değerleri zayıf ilişki (Durmuş vd., 2011: 145) olarak yorumlanabilir.

Liderlik tarzlarının güdülenme seviyeleri aracılığıyla örgüte bağlılığı açıklayıcılığını test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3.3. Regresyon Analizleri

Çalışanın liderlik tarzlarına ilişkin algısı ve örgüte bağlılığı ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken etkisini sınamak için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracılık analizi yapabilmek için bağımsız değişkenin ayrı ayrı bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması koşullarının sağlanması gerekir. Bu çalışmada, ara değişken etkisinden bahsedebilmek için liderliğin (bağımsız değişken), örgüte bağlılığı (bağımlı değişken) ve güdülenme seviyelerini (aracı değişken) ayrı ayrı anlamlı olarak açıkladığı ancak sonraki aşamada güdülenme seviyeleri (aracı değişken) ile birlikte analize girince, liderliğin (bağımsız değişken) örgüte bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki anlamlı açıklayıcılığının ya tamamen kaybolması ya da kısmen azalması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Genel olarak liderliğin örgüte bağlılığı ve güdülenme seviyelerini açıklayıcılığı (sırasıyla $\beta=,296$ p:;000, $\beta=,237$ p:;000) olmasına rağmen güdülenme seviyeleri ile birlikte modele girdiğinde, örgüte bağlılık üzerindeki açıklayıcılığında ($\beta=,237$ p:;000), ara değişken etkisi olarak yorumlanabilecek bir değişme olmadığı gözlenmiştir. Ancak farklı liderlik tarzlarının farklı güdülenme seviyeleri ve örgüte bağlılık faktörleri ile ilişkili olduğu korelasyon analizinde de görüldüğü için regresyon analizleri faktörler düzeyinde yinelenmiştir. Regresyon analizleri sonucunda, örgüte bağlılığın 1. Faktörü olan *İçselleştirilmiş bağlılığı* liderlik tarzlarından sadece *otoriter liderliğin*, güdülenme seviyelerinden ise sadece *özerk güdülenmenin* anlamlı açıkladığı görülmüştür. Örgüte bağlılığın 2. Faktörü olan *Zorunlu bağlılığı* ise *serbest bırakıcı liderlik* ve *otoriter liderliğin*; güdülenme seviyelerinden ise *güdülenmeme* ve *yansıtmalı güdülenmenin* açıkladığı tespit edilmiştir. Güdülenme

seviyelerinin, farklı liderlik tarzları ve örgüte bağlılık faktörleri ile ilişkisinde ara değişken rolüne ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde anlamlı çıkan analiz sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 2'de *otoriter liderliğin içselleştirilmiş bağlılığı* açıklayıcılığının ($\beta=,258$ p:;000) *özerk güdülenmenin* modele girmesiyle birlikte azaldığı ($\beta=,199$, p:;000); *özerk güdülenmenin, içselleştirilmiş bağlılık* üzerinde *otoriter liderlik*ten daha fazla açıklayıcılığı ($\beta=,328$, p:;000) olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle, *özerk güdülenmenin, otoriter liderlik ve içselleştirilmiş bağlılık* ilişkisinde kısmi ara değişken rolü olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Özerk Güdülenmenin Ara Değişken Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	Düz R ²	ΔR ²	F	(p)	ΔF	Δ(p)	β	t	(p)	VIF*
İçselleştirilmiş Bağlılık	Otoriter liderlik	,066	,064	,066	33,289	,000	33,289	,000	,258	5,770	,000	1,000
Özerk Güdülenme	Otoriter liderlik	,037	,035	,037	17,956	,000	17,956	,000	,192	4,237	,000	1,000
İçselleştirilmiş Bağlılık	Otoriter l. Özerk güd.	,171	,167	,104	48,039	,000	58,685	,000	,199 ,328	4,649 7,661	,000 ,000	1,033 1,033

Bağımsız değişken: Liderlik Tarzları (Destekleyici, Serbest Bırakıcı, Ödüllendirici, Otoriter, Sadakat Bekleyen)
Ara değişken: Özerk Güdülenme

* VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir.

Tablo 3. Güdülenmemenin Ara Değişken Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	Düz R ²	ΔR ²	F	(P)	ΔF	Δ(p)	β	t	(P)	VIF*
Zorunlu Bağlılık	Serbest Bırakıcı	,069	,067	,069	34,670	,000	34,670	,000	,263	5,888	,000	1,000
Güdülenmeme	Serbest Bırakıcı	,078	,076	,078	39,653	,000	39,653	,000	,279	6,297	,000	1,000
Zorunlu Bağlılık	Serbest Bırakıcı Güdülenmeme	,197	,194	,128	57,263	,000	74,417	,000	,158 ,373	3,670 8,627	,000 ,000	1,085 1,085

Bağımsız değişkenler: Liderlik Tarzları (Destekleyici, Serbest Bırakıcı, Ödüllendirici, Otoriter, Sadakat Bekleyen)
Ara değişken: Güdülenmeme

* VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir.

Tablo 3'de *serbest bırakıcı liderliğin zorunlu bağlılığı* açıklayıcılığının ($\beta=,263$ p:;000) *güdülenmemenin* modele girmesiyle birlikte azaldığı ($\beta=,158$ p:;000); *güdülenmemenin zorunlu bağlılık* üzerinde *serbest bırakıcı liderlik*ten daha fazla açıklayıcılığı ($\beta=,373$ p:;000) olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle, *güdülenmemenin serbest bırakıcı liderlik ve zorunlu bağlılık* ilişkisinde kısmi ara değişken rolü olduğu söylenebilir.

Ayrıca yapılan Sobel Testi sonuçlarına göre, özerk güdülenme ve güdülenmeme için $p<,05$ koşulu sağlandığı için aracılık etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo 4-5).

Tablo 4. Aracı Değişken Özerk Güdülenme için Sobel Testi Sonuçları

	Girdi Değeri		Test İstatistiği	Standart Hata (SH)	P
a*	,156	Sobel	3,693	,015	,000
b**	,352	Aroian	3,669	,015	,000
SH (a)	,037	Goodman	3,717	,015	,000
SH (b)	,046				

*a: Otoriter liderlik-Özerk güdülenme için standardize edilmemiş Beta katsayısı

**b: Özerk güdülenme-İçselleştirilmiş bağlılık için standardize edilmemiş Beta katsayısı

Tablo 5. Aracı Değişken Güdülenmeme için Sobel Testi Sonuçları

	Girdi değeri		Test İstatistiği	Standart Hata (SH)	P
a*	,231	Sobel	5,049	,019	,000
b**	,412	Aroian	5,027	,019	,000
SH (a)	,037	Goodman	5,071	,019	,000
SH (b)	,048				

*a: Serbest bırakıcı liderlik-Güdülenmeme için standardize edilmemiş beta katsayısı

**b: Güdülenmeme-Zorunlu bağlılık için standardize edilmemiş beta katsayısı

Dıştan ve yansıtılabilir güdülenme seviyeleri için anlamlı bir ara değişken rolü tespit edilmese de regresyon analizlerinde farklı liderlik tarzları ve farklı örgüte bağlılık boyutları ile ilişkilerine dair anlamlı sonuçlar saptanmıştır. *Ödüllendirici ve otoriter liderliğin, dıştan güdülenme* üzerinde (sırasıyla $\beta=,190$ p:;003; $\beta=,166$ p:;002); *ödüllendirici ve serbest bırakıcı liderliğin* ise *yansıtılabilir güdülenme* üzerinde (sırasıyla $\beta=,193$ p:;002; $\beta=,135$ p:;011) anlamlı açıklayıcılığı olduğu görülmüştür.

Liderlik tarzları ve güdülenme seviyelerinin örgüte bağlılık faktörlerini açıklayıcılığını görmek için yapılan regresyon analizlerinde, Tablo 2 ve Tablo 3'de sunulan değişkenler dışında, *otoriter liderliğin ve yansıtılabilir güdülenmenin de zorunlu bağlılığı* açıkladığı (sırasıyla $\beta= -,117$ p:;021; $\beta=,100$ p:;040) saptanmıştır.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek, çalıştığı örgütle sağlam bağlar kurmasının hem kendilerine hem de örgüte katkı sağlayan pek çok olumlu sonucu - örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı, devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarının azalması ve çalışanın akıl sağlığı, iyi oluşu üzerinde olumlu etkisi (Bkz. Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Riketta, 2002; Meyer ve Maltin, 2010)- olduğu görülmektedir. Önemli sonuçları olan bir çalışan tutumu olarak örgüte bağlılığın öncülleri, sonuçları ve ilişkilerinin incelenmiş olmasına rağmen, bunların *neden* bağlılığı ortaya çıkardığı, bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaların pek dikkate alınmadığı (Meyer ve Herscovitch, 2001:315) ifade edilmiş, kapsamlı modeller geliştirme çağrılarında bulunulmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Ebby vd., 1999). Bu çalışmada örgüte bağlılığın neden ortaya çıktığını araştırmaya yönelik olarak güdülenmenin aracı bir mekanizma olabileceği düşünülmüştür. Allen ve Meyer (1990) örgüte bağlılığın öncülleri içinde en güçlü katkıyı işteki deneyimlerin yaptığını belirtmektedir. Çalışanın işteki deneyimlerinin önemli bir kısmı yönetici ile ilişkisine dayandığı (Dale ve Fox, 2008:110) veya bu ilişkiden etkilendiği için bu çalışmada yöneticinin liderlik tarzının örgüte bağlılıkla ilişkisinde, güdülenmenin aracı rolü araştırılmıştır. Tek bir liderlik tarzını ele almak yerine alanyazındaki farklı liderlik tarzları derlenerek, her birinin güdülenme tipleri ve güdülenme üzerinden örgüte bağlılık ile ilişkileri incelenmek istenmiştir. Araştırma bulguları, araştırma modelini destekler nitelikte bulunmuştur. Özerk güdülenmenin, otoriter liderlik ve içselleştirilmiş bağlılık ilişkisi; güdülenmemenin

ise serbest bırakıcı liderlik ve zorunlu bağlılık ilişkisi üzerindeki açıklayıcılığında kısmi aracı değişken rolü oynadığı saptanmıştır.

Bu çalışmada güdülenme, dış kaynaklı güdülenmenin 'içselleştirme' derecesine farklı tiplerde olabileceğini savunan (Ryan ve Deci, 2000) Özerk İrade Teorisi (ÖİT) çerçevesinde ele alınmıştır. Bu yaklaşım, kabaca ilk çocukluktan sonra pek çok davranış ve sorumluluk dışarıdan dayatıldığı (dış kaynaklı güdülenme) ve iç kaynaklı güdülenme perdelendiği için güdülenmenin örgütler gibi farklı alanlarda uygulanabilmesini ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Araştırma sonuçlarına göre güdülenme; dıştan, yansıtılmalı ve özerk düzenleme olarak, kontrollüden daha özerk düzenlemelere doğru giden bir düzlem üzerinde farklı tiplerde saptanmıştır. Bu durum ÖİT'nin, içselleştirme derecesine göre güdüsel düzenlemelerin farklılaştığı ve bir güdüsel düzenlemenin kendine en yakın güdüsel düzenleme ile en güçlü ilişkiyi gösterdiğine ilişkin savını (Gagne ve Deci, 2005) desteklemektedir. Bu sonuçlar eğitim ve sağlık hizmetleri (Williams ve Deci, 1996) ve spor (Vallerand ve Fortier, 1998) gibi uygulama alanlarındaki bulgulara da paralellik göstermektedir. Araştırma örneğindeki çalışanların güdülenme tipleri incelendiğinde, katılımcılar daha çok geçinmek, para kazanmak gibi dışsal nedenlerle, ikinci sırada mahcup olmamak, emeğine yazık etmemek gibi yansıtılmalı nedenlerle üçüncü sırada ise özerk nedenlerle çalıştıklarını; amaçsız, niye çalıştığının farkında olmamayı ifade eden güdülenmeme durumunun pek fazla görülmediği saptanmıştır. Bu sonuçlara göre katılımcıların çalışmak için farklı güdülenme nedenleri var görünmektedir. Araştırma sonuçlarının da işaret ettiği gibi, iş insanların genellikle ya da öncelikle dışsal nedenlerle yapmaya başladıkları bir eylemdir. Ancak içselleştirme derecesine göre de kişinin dış kaynaklı davranışı dışsal, yansıtılmalı ya da özerk olarak farklı tiplerde ayarladığı görülmektedir.

İçselleştirilmiş ve zorunlu bağlılık olarak iki boyut olarak saptanan örgüte bağlılık boyutlarının güdülenme tipleri ile ilişkisinin farklı olduğu bulunmuştur. İçselleştirilmiş bağlılık altında, içten bağlılıkla birlikte minnet bağlılığı ifadelerinin de yer alması, çalışanların yükümlülüklerini de içselleştirdiği (Allen ve Meyer, 1990:11) daha duygusal bir bağa işaret etmektedir. İçselleştirilmiş bağlılıkla güdülenme seviyelerinin ilişkisi incelendiğinde, içselleştirilmiş bağlılığın en güçlü özerk güdülenme ile ilişkili ve güdüsel düzenlemenin özerkliği azaldıkça ilişkinin azaldığı ya da olumsuzla dönüştüğü görülmektedir. Bu sonuç, Meyer vd.'nin (2004) belirttiği gibi özerk güdülenme tiplerinin örgütle daha içten bağ kurmayla ilişkili olduğu görüşünü desteklemektedir. Zorunlu bağlılık ise seçeneklerin kısıtlı olmasından dolayı şirkete bağlı kalmayı ifade etmektedir. Zorunlu bağlılığın güdülenme tipleri ile ilişkisi incelendiğinde en güçlü ilişkinin güdülenmeme ile olduğu bulunmuştur. Alanyazında bağlılık ve güdülenme ilişkisi hakkındaki sınırlı araştırmada (Meyer vd. 2004; Gagne vd., 2008) güdülenmeme dikkate alınmamış, çıkar bağlılığının ise daha kontrollü güdülenme tipleri ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Zorunlu bağlılığın daha kontrollü düzenlemeye sahip yansıtılmalı güdülenme ile pozitif ilişkili, özerk güdülenme ile negatif ilişkili olduğunun saptanması, bu bulguyu destekler niteliktedir. Kişinin çalışma niyeti olmasa da kurumda mevcudiyeti (güdülenmeme) ya da az da olsa mahcubiyet gibi hislerle çalışması (yansıtılmalı düzenleme), seçenekleri kısıtlı olduğu için devam etmesini, şirkete zorunlu bağlı kalmasını açıklamaktadır. Bu açıdan her ne kadar iş/çalışma dış kaynaklı bir davranış olsa bile, kişinin daha özerk nedenlerle dıştan kaynaklı güdülendiği durumlarda örgüt ile daha içten bağ kurduğu; güdülenmediği durumlarda da zorunluktan örgüte bağlı kaldığı görülmektedir. Devam etme zorunluluğu ile örgüte bağlı kalmak (çıkarcı bağlılığı), içten bağlılık gibi ayrılma niyeti ve işten ayrılmayla ilişkili ancak hem birey (stres, iş-aile çatışması) hem örgüt (iş performansı, örgütsel vatandaşlık, devamlılık) için önemli sonuçlarla ya ilişkili değil ya da negatif ilişkilidir (Meyer vd., 2002). Bu da çalışanların örgütte zorunluluktan değil, daha içten bağ kurarak kaldıklarında hem kendilerine hem örgüte katkı sağlayabileceklerine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları da

içselleştirilmiş bağılığın, daha özerk nedenlerle güdülenme ile ilişkili olduğu, güdülenmenin özerkliği azaldıkça içselleştirilmiş bağılılıkla ilişkisinin azaldığı ya da olumsuzu döndüğünü göstermektedir.

Çalışanın güdülenmesi etkileyen başat bir faktör olarak yöneticilerin liderlik davranışı ele alınmış, farklı liderlik davranışlarının güdülenme ve güdülenme aracılığıyla örgüte bağılılığı açıklayıcılığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların en çok algıladıkları liderlik tipi otoriter liderliktir. Bu araştırmada (alanyazındaki genel bulgulardan farklı şekilde) otoriter liderliğin olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu görülmüştür; çalışanların özerk güdülenmesi ve örgütte daha içselleştirilmiş bir bağ kurmalarıyla ilişkilidir. Otoriter liderlik, genellikle negatif performans, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Schaubroeck vd., 2017) ancak bazı araştırmalarda karşıt bulgular da yer almaktadır. Örneğin gelenekselliğin yüksek olduğu iş gruplarında otoriter liderin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu (Shen vd., 2019) belirtilmektedir, otoriterinin abartılmadığı durumlarda otoriter liderliğin iletişimi olumlu etkilediği (Karakitapoğlu-Aygün vd., 2021) bulunmuştur. Bu durum, hem kültürel hem de örneklem özelinde katılımcıların yaptığı işin doğasıyla da açıklanabilir. Gemide çalışma koşullarının ve yönetim hiyerarşisi içinde ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların kural ve yönetmeliklerce tanımlanmış olması, otoritenin bu çalışma ortamında sergilenmesi gereken bir liderlik davranışı olarak kabul gördüğünü göstermektedir. Ayrıca yöneticinin otoritesi ile işteki sorumluluğu üstüne alması ve böylece astlarına bir koruma ve güvence sağlaması (Paşa, 2000:421), kültürümüzde otoritenin makbul bir liderlik davranışı (Paşa vd., 2001:583) olarak kabul gördüğü farklı araştırmalarda da belirtilmiştir. Dolayısıyla bu örneklem grubu (işin yapılandırılmış, yönetim alanının dar, emir-komuta ilişkilerinin belirgin, pozisyon gücü yüksek olduğu) için yöneticilerin otoriter liderlik tarzı çalışanların örgütsel amaç, davranış ve kuralları daha içselleştirerek yapmasını (özerk güdülenmesini) ve örgütte daha içten bir bağ kurmalarını kolaylaştırıyor görünmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre otoriter liderlik kadar serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin bulgular da dikkat çekicidir. Özellikle çalışan ile etkileşime geçmeyen, adeta ortamda lider yokmuş gibi olan serbest bırakıcı liderliğin (Bass ve Avolio, 1995) çalışanı iş ortamında güdülemediği (güdülenme tipleri ile anlamlı bir ilişkisi saptanmadı) aksine kişinin amaçsız, öylesine işte bulunmasını ifade eden güdülenmemeyi desteklediği görülmektedir. Benzer şekilde Kanat-Maynon vd. (2020) karar almaktan kaçınan, ihtiyaç olduğunda ortada olmayan yöneticilerin pasif-kaçıncı liderlik tarzının astlarının güdülenmemesi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak uygulamaya yönelik önerilerde bulunulabilir. Serbest bırakıcı liderliğin çalışanın güdülenmesini olumsuz etkilediği, güdülenmemesini desteklediği için uygun bir liderlik tarzı olmadığı söylenebilir. Yöneticilik pozisyonundaki kişilere etkili liderlik becerilerini kazandırmanın önemli olduğu görülmektedir. Bu örneklem grubunun çalışma koşulları (yüksek pozisyon gücü, kurallarla yapılandırılmış iş, belirgin ast-üst ilişkileri) içinde otoriter liderlik tarzı çalışanın daha özerk güdülenerek örgütte içten bir bağ geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ancak her durumda etkili bir liderlik tarzı olmadığı bilinmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Bu açıdan örgütlerde etkili liderlik davranışları tanımlanabilir, ölçülebilir ve ihtiyaca göre liderlik eğitimleri düzenlenebilir. Çalışanın özerk güdülenmesini destekleyen çevresel koşullar hakkında yöneticiler bilgilendirilebilir; çalışanın verilen görevin anlam ve önemini bildiği, görevi yaparken yaşadığı duygu ve sıkıntılarının anlaşıldığı ve işi yaparken seçme şansı olduğunu hissettiği (Deci vd., 1994), görevle ilgili beklentilerin net olduğu, geri bildirim aldığı durumlarda (Parfyonova, 2009) özerk güdülenme desteklenmektedir.

Liderlik tarzları güdülenme tipleri ile anlamlı ilişkiler sergilemesine rağmen bu ilişkilerin çok güçlü olmadığı görülmektedir. ÖİT çerçevesinde temel psikolojik ihtiyaçların doyumunu sağlayan çevresel şartların içselleştirme derecesini etkileyerek güdülenmeyi destekleyeceği ya da

engellerebileceği söylenmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu açıdan liderlik tarzı ve güdülenme ile ilgili gelecek araştırmalarda temel psikolojik ihtiyaçların doyumu da dikkate alınabilir.

Araştırma örneklemini uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren şirket gemilerinde çalışanlardan ve genel olarak erkeklerden (%96) oluşmaktadır. Bu her ne kadar çalışma koşulları birbirine benzeyen sektör çalışanlarının örgütsel davranış ve tutumları hakkında aydınlatıcı olsa da araştırma genellenebilirliği, sektör, görev ve cinsiyet dağılımı dengeli örneklem grupları dahil edilerek artırılabilir.

Etik Beyan

Bu çalışma, verileri 2020 yılından önce toplanıp, analiz edilmiş ve yazarın doktora tez çalışmasından üretilmiştir. Araştırma etiğine uygun bir şekilde katılımcılar gönüllülük esasına göre çalışmaya dahil edilmiş, anketin ilk sayfasında, katılımcılara araştırmanın amacı ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı, cevapların saklı kalacağı ve sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışma tek araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Çatışma Beyanı

Bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Addae, H. M. ve Wang, X. (2006). Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological-, Job-, and Organization-related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13, 476–493.
- Allen, N. J. ve Meyer, I. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–220.
- Baard, P. P., Deci, E. L. ve Ryan, R. R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-82.
- Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, 2nd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (2004), *Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Türker, M. (2024). İş'de Farklı Güdülenme Tiplerinin Rolü: Güdülenmenin Algılanan Liderlik Tarzları ve Örgüte Bağlılık İlişkisindeki Aracı Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 134-154.

- Bass, B.M. (1999), Current Developments in Transformational Leadership: Research and Applications. *Psychologist Manager Journal*, 3(1), 5-21.
- Beaumeister, R. ve Leary, M. R. (1995). The need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Cooper-Hakim, A. ve Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Çağlar, E. S. (2011). Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, SBE, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Çalışkan, S.C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzlarının ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Dale, K. ve Fox, M.L.(2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 109-130.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. ve Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- deCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M.(2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ebby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. ve Lance, C.E. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-83.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.
- Frone, M. R. (2007). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246–255.
- Gagne, M., Chemolli, E., Forest, J. ve Koestner, R. (2008). A Temporal Analysis of the Relation between Organizational Commitment and Work Motivation. *Psychologica Belgica*, 48, 219–241.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 262–331.
- Gagne, M., Koestner, R. ve Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843–1852.

Türker, M. (2024). İş'de Farklı Güdülenme Tiplerinin Rolü: Güdülenmenin Algılanan Liderlik Tarzları ve Örgüte Bağlılık İlişkisindeki Aracı Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 134-154.

- Gökçay, E. (2011). The Relationship among Leadership Style, Trust, and Organizational Commitment. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, SBE, Management and Organization Bilim Dalı, İstanbul.
- Grawitch, M. J., Tares, S. ve Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293.
- Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person–Environment Fit to Employee Commitment and Performance using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 465–477.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, İşletme Anabilim Dalı. Gebze.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. ve Roth, G. (2020). Work Motivations as Antecedents and Outcomes of Leadership: Integrating Self-Determination Theory and Full Range Leadership Theory. *European Management Journal*, 38, 555-564.
- Kazak, Z. (2004). Sporda Güdülenme Ölçeğinin – SGÖ- Türk Sporcuları için Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi/ Hacettepe J. Of Sport Sciences*, 15(4), 191-206.
- Koestner, R. ve Losier, G. F. (2002). Distinguishing Three Ways of Being Internally Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic motivation. Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (Ed.), *Handbook of Self-Determination Research* içinde (ss.101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Karakitapoğlu-Aygün Z., Gumusluoglu L., Erturk A. ve Scandura T.A. (2021) Two to Tango? A Cross-Cultural Investigation of the Leader-Follower Agreement on Authoritarian Leadership. *Journal of Business Research*, 128, 473-485.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L. (2008). Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35, 56–68.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mayer, D. M., Priesemuth, M, Brown, M. ve Kuenzi, M. (2009). Antecedents and Consequences of Employee-Supervisor Agreement on Ethical Leadership Fit. *Best Paper Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Türker, M. (2024). İş'de Farklı Güdülenme Tiplerinin Rolü: Güdülenmenin Algılanan Liderlik Tarzları ve Örgüte Bağlılık İlişkisindeki Aracı Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 134-154.

- Meyer, J. P., Parfyonova, N. ve Stanley, L. J. (2010). *Profiles of Commitment and Their Implications for Employee Behavior and Well-Being*. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada: Unpublished manuscript.
- Meyer, J.P. ve Maltin, E.R. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.O., Randall, R. ve Borg, V. (2008). The Importance of Transformational Leadership Style for the Well-Being of Employees Working with Older People, *Journal of Advanced Nursing*, 6(5), 465-75.
- Parfyonova, N. (2009). Employee Motivation, Performance, and Well-Being: The Role of Managerial Support for Autonomy, Competence and Relatedness Needs. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology, The University of Western Ontario.
- Paşa, S.F., Kabasal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organizations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Paşa, S.F. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8, 414-426.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Briere, N.M. ve Blais, M.R. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sport: The Sports Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 17(2), 35-53.
- Richardson, A. M., Burke, R. J. ve Martinussen, M. (2006). Work and Health Outcomes among Police Officers: The Mediating Role of Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 555-574.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior*, (Çev. Ed. Erdem, İ., 14.Basımdan çeviri). Nobel Yayınları.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. ve La Guardia, J. G. (2000). What is Being Optimized?: Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs. S. H. Qualls ve N. Abeles (Ed.), *Psychology and the Aging Revolution: How We Adapt to Longer Life* içinde (ss. 145-172). American Psychological Association.
- Ryan, R.M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Schaubroeck J.M., Shen Y. ve Chong S. (2017). A Dual-Stage Moderated Mediation Model Linking Authoritarian Leadership to Follower Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102, 203-214.
- Shen Y, Chou W.J. ve Schaubroeck J.M. (2019) The Roles of Relational Identification and Workgroup Cultural Values in Linking Authoritarian Leadership to Employee Performance. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 28, 498-509.
- Stone, D.N., Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Türker, M. (2024). İş'de Farklı GÜdülenme Tiplerinin Rolü: GÜdülenmenin Algılanan Liderlik Tarzları ve Örgüte Bağlılık İlişkisindeki Aracı Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 134-154.

- Türker, Mine (2013). The Mediating Role of Motivation Types in Employees' Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizational Behavior Bilim Dalı. İstanbul.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier L. G. ve Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 98-123
- Vallerand, R. J. ve Fortier, M. S. (1998). Measures of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Physical Activity: A Review and Critique. Duda, J.(Ed.) içinde, *Advancements in Sport and Exercise Psychology Measurement* (83-100). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Williams, G. C. ve Deci, E. L. (1996). Internalization of Biopsychosocial Values by Medical Students: A Test of Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 767-779.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yurdun, Ö.A. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment and the Moderating Role of Paternalistic Leadership. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, SBE, Organizational Behavior Bilim Dalı. İstanbul.

Extended Abstract

The Role of Motivation Types at Work: Mediator Role of Motivation in The Relationship Between Perceived Leadership Style and Organizational Commitment

Aim: This study aims to investigate if motivation types (according to self-determination theory) mediate the relationship between perceived leadership styles and the organizational commitment of employees.

Literature review: Leadership and organizational commitment are widely studied concepts in the Organizational Behavior field and still keep their importance as leaders are key actors affecting employee behavior and maintaining strong organizational commitment is a predictor of many positive organizational outcomes like performance, turnover, etc (Meyer and Herscovitch, 2001). Studies revealed that organizational commitment has benefits not only for organizations but also for individuals; studies found that there are positive correlations with well-being, and psychological health (Frone, 2007). Although there has been much research that mentions antecedents and correlations of organizational commitment, still there is a need to understand the underlying mechanisms for the development of organizational commitment (Ebby et.al., 1999) about why and how variables influence commitment. Parallel to the need to do more research, in this study employee motivation has been taken as an underlying mechanism to enhance our understanding of the development of organizational commitment with a Self-Determination Theory (-SDT- Ryan and Deci, 2000) approach. Generally, motivation is taken as a unitary concept or with a simple dichotomy -extrinsic and intrinsic- in motivation theories which makes it difficult to apply this concept to the workplace (Türker, 2013:2); an attempt to increase motivation with external rewards (money, bonus, etc.) undermines the intrinsic motivation of employees. But SDT takes external motivation as varied types on a self-determination continuum from controlled to more autonomously regulated types depending on the degree of internalization and it makes it more applicable in work settings especially when we consider that 'working' is generally an instrumental behavior to reach some preferred ends (put bread on the table, career goals, etc.). From this point of view, it is wondered about that how differing types of motivation will work with the organizational commitment that reflects accompanying different mind-sets (affective, normative, continuous commitment dimensions) and in this study, leadership is considered as an important factor that accounts for both sustaining commitment and motivation in organizations, the mediator effect of differing motivation types on perceived leadership and organizational commitment relationship is searched.

Method: The sampling of the study consisted of 470 participants who are working or doing their internship on ships across different international transportation companies in Turkey. According to demographic characteristics, we could say that participants generally have a bachelor's degree (70%) and an average of 4 years of experience, are consisted of single (78%), young (mean of age: 27.5) men (96%). The sampling method is convenience sampling. Data is collected with printed or soft copies of research questionnaires either onboard or at companies' offices according to their convenience. All participants are informed with an informed consent page at the beginning of the questionnaire as participation should be voluntary, data conducted will be used only for academic purposes and kept anonymous (no personal data has been received). Data was analyzed with SPSS. The effect of perceived leadership styles (predictor variable) on organizational commitment (outcome variable) through motivation types (mediator variable) is examined with multiple and hierarchical regression analysis.

Conclusion: In this study, motivation is taken with a self-determination theory approach (Ryan and Deci, 2000) that states external motivation has differentiated on a self-determination continuum from more controlled types to more autonomous types depending on increasing levels of internalization and degree of autonomy. Factor analysis results of motivation types supported the self-determination continuum. In factor analysis, four types of motivation (external motivation, introjected, autonomous, and amotivation) and two types of organizational commitment (called internalized commitment and commitment derived from lack of alternatives) emerged. According to regression analysis findings, autonomous motivation partially mediated the relationship between authoritarian leadership style and identified commitment; amotivation partially mediated the relationship between laissez-faire leadership style and commitment results from lack of alternatives.
