

DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ALGISI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE BİREYSEL FARKLILIKLARIN ROLÜ

THE ROLE OF INDIVIDUAL DIFFERENCES IN THE
RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL/TRANSACTIONAL
LEADERSHIP PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL
IDENTIFICATION

Ömer Faruk İŞCAN*

ÖZET

Bu çalışmada dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolü incelenmektedir. 213 işgören üzerinde yapılan uygulama sonuçları hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur. Bireysel farklılıklar açısından ise ayrılmış bireysel şema yüksek olduğunda dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin, bağlanmış bireysel şema yüksek olduğunda ise etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin daha güçlü olduğu gözlenmiştir. Ayrıca olumlu ruh haline sahip olma durumunda hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Dönüştürücü/etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme, bireysel şema, olumlu/olumsuz ruh hali*

ABSTRACT

This study examines the relationship between transformational / transactional leadership perceptions and organizational identification and further explores the role of individual difference variables such as separateness-connectedness self-schema, and positive and negative affectivity. Data from 213 employees indicated a positive effect on organizational identification for both transformational and transactional leadership. Regarding individual differences, the positive relationship of transformational leadership and organizational identification was stronger for individuals of separated self-schema whereas the positive relationship of transactional leadership and organizational identification was stronger for individuals of connected self schema. In addition, the relationship between transformational / transactional leadership and organizational identification was found to be stronger for individuals with high positive affectivity.

Keywords: *Transformational / transactional leadership, organizational identification, self-schema, positive / negative affectivity*

* Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler işgörenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir.

Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlar ve böylece onları daha fazla motive eder. Ayrıca özdeşleşme, işgörenlerin örgütte kalma istekliliğini artırır ve yarılaşma yaşama olasılığını azaltır. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf edeceklerdir.

Örgütsel özdeşleşme ile birlikte ortaya çıkan bu tür faydalı sonuçlar, özdeşleşmenin sağlanması için yapılması gerekenleri önemli bir çalışma konusu haline getirmektedir. Liderlerin işletmelerde ve işletmelerin uygulamalarında en belirleyici role sahip olmaları örgütsel özdeşleşmeyi sağlama konusunda da dikkati onlara yöneltmektedir. Bu kapsamda çalışanlara ilham veren, onları entelektüel açıdan teşvik eden ve onlarla güçlü bireysel ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan dönüştürücü liderlik ve çalışanların sorumluluklarını, gerçekleştirmeleri gereken işleri, liderin onlardan beklentilerini ve bu beklentileri gerçekleştirmeleri durumunda çalışanların elde edecekleri ödülleri açık bir biçimde ortaya koymaya dayalı etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada etkili liderlik modelleri görünümündedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı örgütsel özdeşleşmeyi sağlayıcı olgular olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algısını incelemek ve bireysel farklılıkların liderlik-özdeşleşme ilişkisine etkisini ortaya koymaktır. Ulaşılan sonuç hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik algısının örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı, ayrılmış bireysel şemaya sahip işgörenler açısından dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada daha önemli role sahip olduğu ve olumlu ruh haline sahip işgörenler için hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu şeklindedir.

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Sosyal özdeşleşmenin bireyin tutumları ve davranışları için bir temel oluşturmasına benzer bir şekilde örgütsel özdeşleşme (organizational

identification) de bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturur (van Knippenberg, 2000:138). Bu durum, örgütsel özdeşleşmenin örgütler ve üyeleri üzerinde ne ölçüde önemli etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır. Çeşitli araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Kreiner ve Asforth, 2004, Bhattacharya, v.d, 1995).

Örgütsel özdeşleşme için çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır ve bu tanımlarda kavram birbirinden oldukça farklı şekilde ele alınmıştır. Bu sebeple kavram üzerinde görüş birliğine varıldığını söylemek oldukça güçtür. Çok geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Miller, v.d, 2000:629). Bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak ifade etmişlerdir (Asforth ve Mael, 1989:23). Başka bir ifade ile bireyler, örgütle özdeşleştiklerinde bir bakıma kendilerini örgütle kişileştirmektedirler (Mael ve Asforth, 1995:312). Örgüt üyeleri kendilerini farklı, merkezi ve kalıcı niteliklere sahip bir sosyal grup (örgüt) içinde sınıflandırdıkları zaman örgütsel özdeşleşme güçlenmektedir (Dutton, v.d, 1994:243).

Bütün bu farklı tanımların ortak yönü, hepsinin örgüt üyesinin örgüt üyeliğini benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek, örgütün değerlerini içselleştirmek gibi), ya duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesinden söz etmesidir (Ricketta, 2005:361), Sonuç olarak, bütün örgütsel özdeşleşme tanımlarında birey-örgüt ilişkisinin bireyin benliği açısından ele alındığı görülmektedir ve örgüt üyeliğinin bireyin benliği üzerindeki etkisi farklı yönlerden incelenmektedir.

Örgütsel özdeşleşme çoğunlukla örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılmakta ya da aynı anlamda kullanılmaktadır (Allen ve Myer, 1990:252-253, Mowday, v.d, 1979:226). Ancak bazı araştırmalar iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Mael ve Tetrick, 1992). Asforth ve Mael'e göre de özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte özgü olmayabilir. Örgütün değerleri ve hedefleri başka örgütler tarafından paylaşılabilir. Bu yüzden bir üye örgütüyle ortak bir kaderi paylaştığını düşünmeden de yüksek derecede bağlılık sergileyebilir. Ancak üye örgütüyle özdeşleşmişse, örgütten ayrıldığında ruhsal bir kayıp yaşayacaktır (Mael ve Asforth, 1992:105). Bu araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yönü, bireyin örgüte duyduğu psikolojik yakınlığın, kişiler arası ilişkilerden çok daha fazlasını ifade etmesi ve özdeşleşmenin, kişiler arası ilişkiler veya etkileşim olmasa bile ortaya

çıkabilmesidir (Mael ve Asforth, 1995:313). Örgüte bir kişinin diğer üyelerle ilişkisinin ötesinde psikolojik bir gerçek olarak bakıldığında, örgütsel özdeşleşme bireyin kendiliğinden belirli bir örgütü kavramasına ve ona sadık kalmasına imkan verir. Bunun yanında, özdeşleşmeden söz edebilmek için çalışanların gerçekten örgütte yer alması veya gelecekte yer almayı istemesi ve bazı grup üyelerini takdir etmesi veya bu üyeleri tanınması gerekmez. Başka bazı araştırmacılar da örgütsel özdeşleşmenin algısal/ bilişsel bir kavram olduğunu ve herhangi bir özel davranışla veya duygusal durumla bağlantılı olmak zorunda olmadığını ifade etmektedirler (Riketta, 2005:361-362).

Bağlılık ve özdeşleşmeyi birbirinden ayırmanın başlıca sebebi, bağlılık araştırmalarında çoğunlukla örgüt üyeliğinin duygusal, değerleyici ve bilişsel yönden algılanmasının, yani bireyin örgütle bir bütün olma hissini ihmal edilmesidir. Özdeşleşme grup üyeliğinin bireyin benlik kavramına ne ölçüde dahil edildiğini gösterir. Bağlılık ise, karşılıklı değişime dayalı faktörler nedeniyle bireyin örgütüne yönelik tutumları üzerine odaklanır. Ayrıca belli bir kategoriyle özdeşleşme düzeyi, bu kategorinin belirginliğine ve diğer kategorilerle etkileşime bağlı olduğu için, özdeşleşmenin bireyin özdeşleştiği gruba yönelik davranışları üzerindeki etkisi de esneklik gösterecektir. Buna karşılık bireyin hissettiği bağlılığın çalışmayla ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin oldukça sabit ve sürekli olduğu anlaşılmaktadır (van Dick, v.d., 185-186).

Örgütsel düzlemde bir takım faktörlerin örgütsel özdeşleşmenin öncülleri olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu faktörlerin önemlilerinden biri algılanan ya da yorumlanan dışsal imajdır (Smidts, v.d, 2001:1051, Dutton, v.d, 1994:250). Bir başka deyişle çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili algıları onların örgütleriyle özdeşleşme istekleri üzerinde etkili bir faktördür. Bu bakımdan bir çalışanın örgütünün dış imajını olumlu bulması onun örgütüyle daha fazla özdeşleşmesine neden olacaktır. İletişim de örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak gösterilmektedir. Smidts v.d. (2001), hem iletişim ikliminin hem de iletişim içeriğinin özdeşleşmeye etkisini incelemiş ve iletişim ikliminin iletişim içeriğinden daha fazla ölçüde özdeşleşmeyi etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Demografik değişkenler açısından temelde örgütsel kıdem olgusunun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Bhattacharya v.d, 1995, Mael ve Asforth, 1992). Bireylerin mizaç ve eğilimlerinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi ile ilgili olarak ise literatürdeki çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda kısa bir süre önce yapılan bir çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi pozitif (olumlu) ruh halinin olumlu şekilde, kinizm (insanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan erişebileceği öğretisi) ve rol çatışması olgularının ise olumsuz yönde etkiledikleri bulunmuştur (Kreiner ve Asforth, 2004).

Bu çalışmada ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik modellerinin örgütsel özdeşleşmedeki rolünü ve bu süreç kapsamında bireysel farklılıkların etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle çalışanların ayrılık-bağlanmışlık olguları ile ilgili bireysel şemalarının ve ruh halinin dönüştürücü / etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme derecesi arasındaki ilişkideki rolü incelenecektir.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir. Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gözüdecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Sonuçta çalışanlar dönüştürücü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler, ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (Coad ve Berry, 1998:166).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar (Glad ve Blanton, 1997:566). Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Baron, 2000:462).

Dönüştürücü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır. Dönüştürücü liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler (Bryman, 1992:95). Dolayısıyla dönüştürücü liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlerin önemli davranış kalıplarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da (Podsakoff v.d, 1990:112) bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

İlgili yazında dönüştürücü liderlikle birlikte ele alınan etkileşimci liderlikte ise, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Pillai v.d., 1999:899). Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir (Geijesel v.d., 1999:310). Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Shriberg v.d., 2002:208).

Bu liderlik şekli lider ve izleyenler, aralarındaki ilişkinin yapısını anladıkları için adil bir liderliktir. Ancak bu yaklaşımın nihai amacı sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır (Witherspoon, 1997:18). Bu tür bir liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir (Neumann ve Neumann, 1999:73).

Bu görüşlere dayanarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Dönüştürücü liderlik algısı örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

H₂: Etkileşimci liderlik algısı örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Ancak bu etkinin önemi dönüştürücü liderliğin etkisine kıyasla daha düşük olacaktır.

BİREYSEL FARKLILIKLARIN ROLÜ

Bu çalışmada bireysel farklılıklara ilişkin olarak bireylerin ayrılık-bağlanmışlık şeması ile olumlu ve olumsuz ruh hali üzerinde durulacaktır. Bireysel şema (self-schema), kişinin kendi hakkında sahip olduğu ve davranışları örgütlenme ve yorumlamada kullandığı bilgi dağarcığını içeren bilişsel bir yapıdır (Fischer v.d, 2004:132). Ayrılmış bireysel şemaya sahip kişiler kendilerini ayrı, eşsiz ve bireysel bir varlık olarak tanımlarlar. Ayrılmış bireysel şemanın temel unsurları bireyin eşsiz özellik, yetenek, tercih, ilgi,

amaç ve deneyimleridir ve tüm bunlar sosyal bağlamdan, kişiler arası ilişkilerden ve grup üyeliğinden ayrılmıştır (Lord v.d., 1999:170). Bağlanmış bireysel şemaya sahip kişiler ise, kendilerini diğerleri ile girdikleri ilişkilerle bağlı hissedip bu ilişkilerin bir parçası olarak tanımlarlar. Bu tür bir bireysel şemaya sahip kişiler için benlik kısmen de olsa önemli roller, grup üyeliği ya da ilişkiler aracılığı ile tanımlanır ve bireysel alan içerisinde önemli rol ve ilişkilerin gösterimi ile birlikte soyut özellik, yetenek ve tercihler bulunur. Benliğin bu şekildeki bağlı ya da bağımlı görüntüsünü sağlamlaştırmak ve geliştirmek için kişiler diğerlerine bağlanmışlıklarını vurgular şekilde düşünür ve davranırlar (Cross v.d., 2000:793).

Sosyal kimlik teorisine göre yüksek bir öz saygı hissetmek veya bu duyguyu korumak için güdülenen bireylerin öz saygısının bir kısmı onların grup üyeliğinden doğan sosyal kimliklerine dayanır (Christ vd., 2003:331). Dolayısıyla özdeşleşme olgusu kişilerin belli bir ölçüde bireyselleşme olgusundan uzaklaşmasını gerektirir. Sosyal kimlik olgusu belirginleştikçe bireyler kendilerini diğerlerinden farklı kişiler olarak değil belirli paylaşılmış sosyal grupların temsilcisi olarak görürler (Mael ve Asforth, 1992:105). Elbette ki bu özdeşleşme süreci kişilerin bireysel şemalarına bağlı olarak değişik şekillerde ve sürelerde gerçekleşecektir. Bu noktada bağlanmış bireysel şemaya sahip bireylerin özdeşleşme süreci açısından, ayrılmış bireysel şemaya sahip bireylere kıyasla, daha elverişli oldukları ifade edilebilir (Epitropaki ve Martin, 2005:574).

Olguyu organizasyon içerisinde uygulanan liderlik modeli açısından da ele almak gerekir. Şöyle ki uygulanan liderlik modelinin etkinliği çalışanların bireysel şemalarına ve kimlik düzeylerine bağlıdır. Bu kapsamda koşullu ödül olgusuna dayalı herhangi bir üst amacı içermeyen üst ve ast arasında bir takım değişimlerin (exchange) gerçekleştirilmesine dayalı etkileşimci liderlik modeli daha çok çalışanları birbirinden ayırtırmaya hizmet etmekte ve gurup amaçlarını ihmal etmektedir (Lord v.d, 1999:175-176). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, çalışanların bireysel kimliklerini öne çıkarmakta bu nedenle de çalışanlarla bir bütün olarak örgüt arasında bağ oluşturmada etkin bir araç olamamaktadır. Gurup amaçlarının kabulünü ve ortak bir vizyonu çalışanların benimsemesini sağlamaya çalışan dönüştürücü liderlik ise örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada daha etkin bir liderlik şekli olmaktadır (Lord v.d, 1999: 176). Bu nedenle, örgüt vizyonunu etkili bir şekilde çalışanlara ileten ve gurup amaçlarının kabul edilmesini sağlayabilen karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarını kullanan dönüştürücü liderlik, çalışanların güdülerini bireysel içerikten gurupsal içeriğe doğru dönüştürmede daha etkili olacaktır. Üst ve ast arasında sınırlı bir değişime dayalı olan etkileşimci liderlik modeli ise ancak bireysel kimlikten çok gurup kimliği baskın üyeler açısından özdeşleşmeyi sağlamada etkin bir araç olabilecektir (Epitropaki ve Martin: 575).

Bu görüşler baz alınarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₃: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişki ayrılmış bireysel şema yüksek olduğunda daha güçlü olacaktır.

H₄: Etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişki bağlanmış bireysel şema yüksek olduğunda daha güçlü olacaktır.

Kişinin içinde bulunduğu ruh hali de liderlik ve özdeşleşme ilişkisinde önemli rol oynayabilir. Olumlu ruh hali (positive affectivity), bireyin baskın bir biçimde memnuniyet verici hisleri taşıması durumunu ifade etmektedir. Yüksek seviyede olumlu ruh haline sahip bireyler, coşkunluk, heyecan hisseden ve büyük ölçüde enerjik olan kişilerdir. Düşük seviyede olumlu ruh haline sahip bireylerde ise bu olumlu duygular yoktur ancak bu durum mutlak surette olumsuz ruh halinin varlığı anlamını taşımaz (Cropanzano v.d, 2003:832).

Olumsuz ruh hali (negative affectivity) ise rahatsızlık ya da sıkıntının çok yaygın bir şekilde kişi tarafından hissedilmesi ve bireyin kendisi ve dış dünya ile ilgili olarak sürekli olumsuz yönleri düşünmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Crossley ve Stanton, 2005:550). Yüksek seviyede olumsuz ruh haline sahip bireyler stresi ve gerilimi sıklıkla yaşayan kişilerdir (Bruck ve Allen, 2003: 460). Olumsuz ruh hali seviyesi düşük bireylerde ise bu hisler var olmamakla birlikte, bu durum bu bireylerde olumlu ruh halinin var olduğu anlamını taşımaz. (Epitropaki ve Martin, 2005:576).

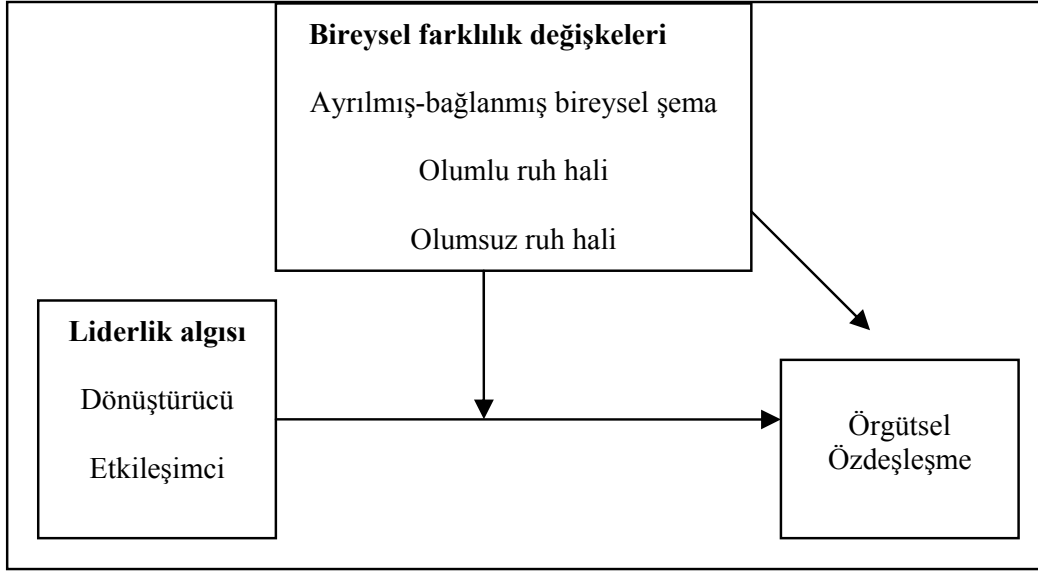
Çalışanların ruh hali, işle ilgili tüm algılama ve değerlendirmelerini etkileyeceği için, olumsuz ruh hali örgütsel özdeşleşmeyi güçleştirirken, olumlu ruh hali ise kolaylaştıracaktır. Bu kapsam dahilinde dönüştürücü liderler, izleyenlerine gösterdikleri bireysel ilgi ve entelektüel teşvik olguları ile özellikle olumsuz ruh haline sahip çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamada etkili olacaklardır. Etkileşimci liderlik ise lider ve izleyenler arasında kapsamı çok geniş olmayan bir değişim ilişkisine dayandığı için, bu liderlik modelinin özdeşleşmeyi sağlamadaki katkısı daha sınırlı olacaktır.

Bu görüşler ışığında çalışmada test edilecek hipotez şu şekildedir:

H₅: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişki, düşük seviyede olumlu ruh hali durumunda etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiden daha güçlü olacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisini ve bu çerçevede bireysel farklılıkların rolünü incelemektir. Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Anket çalışmasına dayanan bu araştırmanın ana kümesini KOBİNET'in Eylül 2005 verilerine göre, bu kuruluşa üye ve Erzurum ilinde bulunan 96 işletme oluşturmaktadır. 96 işletmedeki toplam çalışan sayısı yaklaşık 2000'dir. Bu ana küleden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek örnek büyüklüğü 322 olarak hesaplanmıştır (Saunders v.d, 2003:156). Bununla birlikte bazı çalışanların cevap vermeyeceği ve olası cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen 350 işgörene anket formları dağıtılmıştır. Bu formlardan 224'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %64'tür. Geri dönen 224 anket formundan 11 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için dikkate alınmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 213'tür.

Bu çalışmada değişkenler, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme, ayrılmış-bağlanmış bireysel şema, olumlu ve olumsuz ruh hali konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan maddelerle ölçülmüştür. Maddelerin oluşturulmasında geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Elde edilen anket formu iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek amacıyla uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş, ayrıca kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen (rasgele seçilen) 20 kişiye ön anket yapılmıştır (Kurtuluş, 2004: 302). Buradaki amaç, anket formuna son şeklini vermeden önce anket formunu test etmek, soruların anlaşılabilirliğini, soruların sırasını ve cevaplama süresini saptamaktır. Bu test sonucunda ankete son şekli verilmiş ve anket 2005 yılının Eylül ayında deneklere verilmiştir. Anket formunun güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır.

Çalışanların dönüştürücü liderlik algısı Podsakoff v.d. (1990) tarafından geliştirilen ölçekten alınan 6 ifade ile ölçülmüştür. Bu kapsamda örnek

ifadeler “ (Yöneticim) bize, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır”, “kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurarak davranır” şeklindedir. Etkileşimci liderlik ise Çok Faktörlü Liderlik Anketinden seçilen ve Epitropaki ve Martin (2005) tarafından da kullanılan 4 ifade ile ölçülmüştür (Örneğin, “-Yöneticim- belirlenen başarı hedeflerine ulaşmak için kimin hangi sorumluluğa sahip olduğunu en ince ayrıntısına kadar belirler”. “Harekete geçmek için sorunların ortaya çıkmasını bekler”). Ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu ve olumsuz ruh haline ilişkin ifadeler ise Epitropaki ve Martin (2005) tarafından kullanılan ölçekten alınmıştır. Bu doğrultuda ayrılmışlık-bağlanmışlığı ölçmek amacıyla 2 ifade kullanılmıştır (“Haklı olduğumu düşündüğümde, diğerlerinin hoş karşılamayacağını bilsem de, düşüncelerimi savunmaya devam ederim” .“Annem-babam, eşim ve en yakın arkadaşlarım söz konusu olduğunda bile başkaları ve ben arasında mutlaka belirlenmiş bir sınırın olması gerekir”). Ruh hali ise Watson v.d. (1988) tarafından geliştirilen ölçekten alınan ve 5 ifade ile ölçülmüştür. Deneklerden bu ifadede belirtilen olumlu duyguları son bir ay içinde ne ölçüde hissettiklerini cevaplamaları istenmiştir (Örneğin, “Kendimle gurur duyuyorum”, “Sürekli olarak kendimi olumlu yönde teşvik eder ve kendimden ilham alırım”). Örgütsel özdeşleşmenin ölçümünde ise van Dick v.d. (2004) tarafından geliştirilen beş maddeli bir ölçekten yararlanılmıştır (Örneğin, “Bu şirket için çalışmaktan zevk alırım”, “Bulduğum her ortamda bu şirketin bir elemanı olduğumu özellikle söylerim”). Ölçekteki tüm ifadeler 5’li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ayrıca çalışmada ilgili yazında örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği belirtilen cinsiyet ve kıdem kontrol grupları da yer almaktadır (Ricketta, 2005, Blake v.d,1989). Anket formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir: Dönüştürücü liderlik: 0,89, etkileşimci liderlik: 0,71, ayrılmışlık: 0,81, olumlu ruh hali: 0,78, örgütsel özdeşleşme: 0,72). Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (ÖZDAMAR, 1999:522).

BULGULAR

Kontrol Gruplarına İlişkin Bulgular

Deneklerin 178’i (%83.6) erkek, 35’i (%16.4) kadındır. 100 çalışan (%47) 3 yıldan daha az süredir aynı iş yerinde çalışırken, 43 çalışan (%20.2) 4-6 yıl, 32 çalışan (%15) 7-10 yıl ve 38 çalışan da (%17.8) 10 yıldan fazla süreden beri mevcut işyerinde çalışmaktadır.

Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo 1’de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi dönüştürücü liderlikle diğer tüm değişkenler arasında doğru yönlü ve

Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü

anamlı bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile çalışanların dönüştürücü liderlik algısındaki artış/azalış, onların ayrılmış bireysel şemaya ve olumlu ruh haline sahip olma durumlarını, örgütsel özdeşleşme derecelerini ve etkileşimci liderlik algılarını artırıp / azaltmaktadır. Bu değişkenler arasında katsayısı en düşük ilişkinin dönüştürücü liderlikle etkileşimci liderlik arasında olması ilginçtir ($r=,16$). Etkileşimci liderlik ise, değişkenler arasında yalnızca dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme olguları ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İlişkinin gücü açısından olguya bakıldığında, dönüştürücü liderlikle ayrılmış bireysel şema ($r=,81$) ve olumlu ruh hali ($r=,55$), ayrılmış bireysel şema ile olumlu ruh hali ($r=,44$) ve olumlu ruh hali ile örgütsel özdeşleşme değişkeni ($r=,33$) arasındaki aynı yönlü ilişki diğer ilişkilere göre daha güçlüdür.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişki

FAKTÖR	\bar{X}	<i>S.S</i>	1	2	3	4
1.Dönüştürücü Liderlik	3,14	0,91	1,00			
2.Etkileşimci Liderlik	3,15	0,37	,16*	1,00		
3.Ayrılmışlık	2,86	1,06	,81*	,12	1,00	
4.Olumlu Ruh Hali	3,31	0,72	,55*	,10	44*	1,00
5Örgütsel özdeşleşme	2,92	0,57	,31*	,31*	03	33*

*P<0,01

Hipotez Testleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde örgütsel özdeşleşme olgusu bağımlı değişken, kontrol değişkenleri (cinsiyet ve kıdem), dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, ayrılmış bireysel şema ve olumlu ruh hali ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında modele kontrol değişkenleri olarak cinsiyet ve kıdem, ikinci adımında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, ayrılmışlık ve olumlu ruh hali, üçüncü adımda ise etkileşim birimleri dahil edilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.'de görüldüğü gibi ilk adımda model toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Cinsiyet ve kıdem dışındaki değişkenler modele dahil edildiğinde ise model toplam varyansın %37'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçları kontrol değişkenleri açısından özdeşleşme algısında önemli farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır. Olgu cinsiyet faktörü açısından değerlendirildiğinde kadın işgörenlerin erkek işgörene göre örgütsel

özdeşleşme algısının daha düşük olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=-,22$ $p<0,05$). Ancak regresyon analizine diğer değişkenler dahil edildiğinde elde edilen beta katsayısının anlamlı olmaması ($\beta=-,09$) bu değişkenler analize dahil edildiğinde cinsiyet farklılığının anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Kıdem değişkeni açısından ise ilişki çok daha güçlüdür. Daha somut olarak işgörenlerin kıdemi arttıkça örgütsel özdeşleşme dereceleri de artmaktadır. Dahası, kıdem değişkeni açısından ilişkinin gücü diğer değişkenler analize dahil edildiğinde daha da artmaktadır ($\beta=,26$, $\beta=,34$ $p<0,01$).

Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Adım1 (beta)</i>	<i>Adım 2 (beta)</i>	<i>Adım 3(beta)</i>	
<i>Cinsiyet</i>	-,22*	-.09	-,08	-,09
<i>Kıdem</i>	,26**	,34**	,32**	,33**
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>		,40***	,39***	,39**
<i>Etkileşimci Liderlik</i>		,26**	,24**	,26**
<i>Ayrılmış Bireysel Şema</i>		-,68***	-,65***	-,67***
<i>Olumlu Ruh Hali</i>		,22*	,21*	,21*
<i>Dön.Lid x Ayrılmışlık</i>			,34*	
<i>Etk.Lid x Ayrılmışlık</i>			-,29*	
<i>Dön. Lid.x Olumlu R.H</i>				,36***
<i>Etk.Lid.x Olumlu R.H.</i>				,51***
<i>F-Değeri</i>	17,60***	21,62***	23,63*	23,03***
<i>R²</i>	,14	,39	,19	,18
<i>Düzeltilmiş R²</i>	,14	,37	,18	,17

P<0,05, ** P<0,01, *** P<0,001

Regresyon analizinin ikinci adımı ayrıca ayrılmış bireysel şemanın örgütsel özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır ($\beta=-,68$ $p<0,01$). Bir başka ifade ile çalışanların ayrılmış bireysel şemaya sahip olma

dereceleri arttıkça, örgütsel özdeşleşme de azalmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların ruh hali de örgütsel özdeşleşmeyi, görece olarak önemi düşük de olsa, etkilemektedir ($\beta=,22$, $p<0,05$). Beta katsayısının artı değerde olması, olumlu ruh haline sahip olma durumunun örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı anlamını taşımaktadır.

Çalışanların ayrılmış ya da bağlanmış bireysel şemaya ve olumlu veya olumsuz ruh haline sahip olmaları durumunda dönüştürücü/ etkileşimci liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin gücünü ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizinin üçüncü adımında ayrılmışlık / bağlanmışlık dereceleri ve olumlu / olumsuz ruh hali ile liderlik algısının örgütsel özdeşleşmeye ilişkisine bakılmıştır. Bu analiz sonuçları, ayrılmışlık-bağlanmışlık ve liderlik arasında örgütsel özdeşleşmeye ilişkin olarak önemli bir etkileşimin olduğunu göstermektedir (Dönüştürücü Liderlik için $\beta=,34$, $p<0,05$, Etkileşimci Liderlik için $\beta=-,29$, $p<0,05$). Bu bulgular, ayrılmışlık derecesi arttıkça dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin, bağlanmışlık derecesi arttıkça ise etkileşimci liderlikle örgütsel özdeşleşme ilişkisinin daha güçlendiği anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla H₃ ve H₄ hipotezlerimiz desteklenmiştir.

Çalışanların ruh hallerinin de liderlik özdeşleşme ilişkisini etkilediği anlaşılmaktadır (Dönüştürücü liderlik için $\beta=,36$, $p<0,001$, Etkileşimci liderlik için $\beta=,51$, $p<0,001$). Ancak beta katsayılarının artı değerde olması hem dönüştürücü liderlik- özdeşleşme hem de etkileşimci liderlik-özdeşleşme ilişkisinin olumlu ruh hali durumunda daha güçlü olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderlikle ilgili katsayının yüksekliği, olumlu ruh haline sahip olma durumunda etkileşimci liderlikle özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak dönüştürücü liderlik açısından da benzer bir durum söz konusudur. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki de olumlu ruh haline sahip olma durumunda daha güçlüdür. Sonuçta H₅ hipotezimiz desteklenmemiştir.

SONUÇ

Örgütsel özdeşleşme bireyin benliği ile örgüt arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu ilişkiyi özel ve belirgin yönleri ile ele alan kavram olguyu açıklamada daha önce fark edilmemiş bir bakış açısı sunmaktadır. Psikolojik temelleri olan dinamik bir kavram konumundaki örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlayarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırmayı hedefleyen dönüştürücü liderlik etkin bir araçtır. Bunun yanı sıra lider ve izleyenler arasında kapsamı açık bir şekilde belirlenmiş bir değişim ya da etkileşim olgusunu barındıran etkileşimci liderlik de bu özellikleri sebebiyle örgütsel özdeşleşmeyi artırabilir.

Bu çalışmada 213 işgören üzerinde dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarını dikkate alırsak; hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını, ancak dönüştürücü liderliğin artırıcı etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bireysel faktörler açısından olgu değerlendirildiğinde ise ayrılmış bireysel şemaya sahip işgörenler açısından dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme, bağlanmış bireysel şemaya sahip işgörenler açısından da, etkileşimci liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra olumlu ruha haline sahip çalışanlar açısından hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmaya kontrol değişkeni olarak kattığımız cinsiyet ve kıdem faktörleri ekseninde bir değerlendirme yapıldığında ise kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük olduğu ve işgörenlerin kıdemi arttıkça örgütsel özdeşleşme derecelerinin de arttığı gözlenmektedir.

Bu bulgular çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamada dönüştürücü liderliğin önemini ortaya koyması açısından son derece önemlidir. Etkin bir şekilde oluşturdukları vizyon ve misyonu diğerleriyle paylaşma ve onlara kabul ettirmede ayrıksı bir yeteneğe sahip olan dönüştürücü liderler, grup amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak onların örgütle özdeşleşmeleri sürecini kolaylaştırmaktadırlar. Çalışanların kendine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artıran ve karizma olgusuyla güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandıran dönüştürücü liderler izleyenleri ile bireysel ilişkiler geliştirerek çalışanların kendilerini önemli ve anlamlı hissettikleri bir iş ortamı oluşturmakta, bu ise onların örgütle özdeşleşmelerini daha etkin bir şekilde sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kapsamı sınırlı olmakla birlikte etkileşimci liderliğin de örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada olumlu bir faktör olabileceği görülmektedir.

Araştırmamızın bulguları liderlik-özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların da önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ayrılmış bireysel şemaya sahip çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada dönüştürücü liderliğin daha fazla gerekli ve etkin bir araç olduğunu, bağlanmış bireysel şemaya sahip çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada ise etkileşimci liderliğin yeterli olabileceğini ortaya koymaktadır.

Bunun yanı sıra çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada onların içinde buldukları ruh halinin de çok etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlikle örgütsel

özdeşleşme arasında güçlü bir ilişkinin varlığının çalışanların olumlu ruh haline sahip olması koşuluna son derece bağlı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına ilgi göstererek onlara bireysel ilgi göstermeleri ve onlarla karşılıklı ilişkiler geliştirmeleri ve böylece çalışanları olumlu ruh haline sahip olmalarını sağlamaları gerekmektedir

KAYNAKÇA

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- BHATTACHARYA, C. B.; RAO, H.; GLYNN, M.A. (1995) Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members, *Journal of Marketing*, 59, 4, 46-57.
- BLACK, J.S.; PORTER, L.W. (2000) *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey.
- BRUCK, C.S.; ALLEN, T.D. (2003) The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- BRYMAN, A. (1992) *Charisma And Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.
- CHRIST, O.; van DICK, R.; WAGNER, U.; STELLMACHER, J. (2003) When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers, *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- COAD, A. F.; BERRY, A. J. (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation, *Leadership & Organization Development Journal*, 19/3, 164-172.
- CROPANZANO, R.; WEISS, H.M.; HALE, J.M.S.; REB, J. (2003) The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity, *Journal of Management*, 29 (6), 831-857.
- CROSS, S.E.; BACON, P.L.; MORRIS, M.L. (2000) The relational-interdependent self-construal and relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78/4, 791-808.

- CROSSLEY, C.D.; STANTON, J.M. (2005) Negative affect and job search: Further examination of the reverse causation hypothesis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 549-560.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. (1994) Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- EPITROPAKI, O.; MARTIN, R. (2005) The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification, *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- FISCHER, G.N.; TARQUINIO, C.; VISCHER, J.C. (2004) Effects of the self-schema on perception of space at work, *Journal of Environmental Psychology*, 24, 121-140.
- GEIJESEL, F.; SLEEGERS, P., van den BERG, R. (1999) Transformational Leadership and the Implementation of Large Scale Innovation Programs, *Journal of Educational Administration*, Vol.37, No.4, 309-328.
- GLAD, B.; BLANTON, R. (1997) F.W. De Klerk And Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership, *Presidential Studies Quarterly*, Vol.27, No.3, 565-591.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A. (2000) *Behaviour in Organizations*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1-27.
- KURTULUŞ, K. (2004) *Pazarlama Araştırmaları*, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür, İstanbul.
- LORD, R.G.; BROWN, D.J.; FREIBERG, S.J. (1999) Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78/3, 167-203.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. (1995) Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers, *Personnel Psychology*, 48, 2, 309-333.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 2, 103-123

- MAEL, F.; TETRICK, L.E. (1992) Identifying organizational identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- MILLER, V. D.; ALLEN, M.; CASEY, M. K.; JOHNSON, J. R. (2000) Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire, *Management Communication Quarterly*, 13, 626-658.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, 224-247.
- NEUMANN, Y.; NEUMANN, E.F. (1999) The President And The College Bottom Line: The Role Of Strategic Leadership Styles, *The International Journal of Educational Management*, 13/2, 73-79.
- ÖZDAMAR, K. (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. (1999) Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, Vol.25, Issue 6, 897-933.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKANZIE, S.B.; MOORMAN, R.H.; FETTER, R. (1990), Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- RIKETTA, M. (2005) Organizational Identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. (2003) *Research Methods for Business Students*, Third Edition, Prentice Hall, Harlow.
- SHRIBERG, A.; SHRIBERG, D. L.; LLOYD, C. (2002) *Practicing Leadership: Principles And Applications*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- SMIDTS, A.; PRUYN, A. H.; van RIEL, C. B. M. (2001) The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49, 5, 1051-1062.
- van DICK, R.; WAGNER, U.; STELLMACHER, J.; CHRIST, O. (2004) The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- van KNIPPENBERG, D.; van SCHIE, E. C. M. (2000) Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

WATSON, D.; CLARK, L.A.; TELLEGEN, A. (1988) Development and validation of brief measures of positive and negative affectivity: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

WITHERSPOON, P. D. (1997) *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon, Boston.