

Liderlik Stillерinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü

Muazzez Deniz Giray
İzmir Üniversitesi

Deniz N. Şahin
Hacettepe Üniversitesi

Özet

Bu araştırmada babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın bir bileşeni olan duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti örgütsel değişkenleri arasındaki ilişkiler örgütsel destek algısının aracılık etkisi bağlamında incelenmektedir. Araştırmaya 143 kadın ve 198 erkek olmak üzere toplam 341 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel destek algısının babacan ve katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolüne ve yetkeci liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde ise tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının tam aracılık; katılımcı ve yetkeci liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise örgütsel destek algısının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel destek algısı, babacan liderlik, katılımcı liderlik, yetkeci liderlik, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti

Abstract

The present study investigates the mediating role of perceived organizational support on the relationship between leadership styles (paternalistic, participative and authoritarian leadership) and organizational variables (affective commitment and intention to leave). Participants are 341 (143 women and 198 men) white-collar employees. Analysis of data indicated that perceived organizational support fully mediates the relationship between authoritarian leadership and affective commitment. But perceived organizational support partially mediates the relationship between paternalistic, participative leadership and affective commitment. Moreover the relationship between paternalistic leadership and intention to leave is fully mediated by perceived organizational support. But perceived organizational support partially mediates the relationship between authoritarian, participative leadership and intention to leave.

Key words: Perceived organizational support, paternalistic leadership, participative leadership, authoritarian leadership, affective commitment, intention to leave

Liderlik kavramının hem kuramsal çerçeve hem de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar açısından çeşitlilik sergilediği ilgili yazında çok fazla vurgulanmaktadır. Bununla bağlantılı olarak örgütlerde birbirinden çok farklı liderlik stillerine sahip yöneticilere rastlamak mümkündür. Bu araştırmada da Türkiye’de yapılan çalışmalarda da görülen liderlik stilleri olan babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik türleri üzerinde durulmuştur.

Babacılık kavramı örgütsel bağlamda ele alındığında liderin görevi, çalışana ilgi gösterme, koruma ve iş ile iş dışı ortamlarda yol göstermekten, çalışanın görevi ise lidere sadakat, itaat ve bağlılık gösterme şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla, babacan lider ile çalışanlar geniş bir ailenin elemanları olarak düşünülmekte ve lider ile çalışan ilişkisinde, babacan lider çalışanlarına ailedeki baba rolünü üstlenircesine muamele etmektedir (Aycan, 2006). Türkiye’de yapılan çalışmalar babacan liderliğin örgütlerde oldukça yaygın görüldüğünü vurgulamaktadır (Aycan, 2006; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kurshid, 2000; Fikret-Paşa, 2000; Göncü, 2006; Hazar, 2002). Ayrıca, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk örnekleminde yapılan çalışmada, güç mesafesinin fazla olduğu toplulukçu iş kültürüne sahip örgütlerde babacan lider özelliklerinin daha fazla kendini gösterdiği ve büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.

Öte yandan, demokratik-otokratik ve katılımcı-yetkeci liderlik kavramlarını ve bunların birtakım örgütsel değişkenlerle ilişkilerini inceleyen çalışmalar 1970’lerin öncesine dayanmaktadır. Katılımcı ve demokratik, yetkeci ve otokratik liderlik farklılıkları sahip olarak ayrı ayrı ele alınsalar da Luthar (1996), demokratik-otokratik ile katılımcı-yetkeci liderlik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığını belirtmiştir. Ayrıca Bass (1990), karar verme sürecinde katılımcı özellikler göstermenin demokratik liderlerin de özelliği olduğunu ve yine kontrol, yönerge verme gibi özelliklerin hem yetkeci hem de otokratik liderin özellikleri arasında olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada da demokratik-otokratik ve katılımcı-yetkeci liderlik kavramları, özellikleri bir arada düşünülerek katılımcı ve yetkeci liderlik adları altında kullanılmıştır.

Yetkeci ve demokratik liderlik kavramlarını ilk ortaya atan araştırmacılar olan Lewin ve Lippitt’e (1938) göre yetkeci lider, çalışanlarla ilgili karar ve politikaları, işle ilgili yöntemleri ve amaçlara ulaşmadaki izlenecek yolları belirleyen, yapılan işleri ve çalışanlar arasındaki iletişimi etkin olarak yöneten ve çalışanları nesnel yerine özne ölçütlerine ve kişisel fikirlerine göre değerlendirmeyi seçen kişidir. Demokratik lider ise çalışanları kararlar alma ve politikalar belirleme konusunda özgür bırakan, amaç ve amaca ulaşmadaki aşamaları belirlemede çalışanlara bir bakış açısı kazandıran, çalışanları görev ve ilişkilerinde inisiyatif kullanma

konusunda özgür bırakarak ödüllendiren ve çalışanları özel yerine nesnel ölçütlere dayanarak değerlendiren kişidir.

Bir başka açıdan bakıldığında, yetkeci lider ne yapılacağına karar vermenin yanı sıra çalışanlara ne yapılması gerektiğini de emreden kişidir. Ayrıca çalışanların özerklik ve gelişim gereksinimlerini önemsememekte ve bu gereksinimleri karşılamaya yönelik davranışlar sergilememektedir. Katılımcı lider ise karar verme sürecinde çalışanlarla birlikte hareket eden, çalışanların gereksinimlerini önemseyen ve bunların üstünde duran kişidir. Yetkeci lider duygularını işin içine katarak bazı çalışanlara yakın bazılarını uzak davranırken, katılımcı liderin davranışları daha gerçekçi ve mantık çerçevesi içindedir. Yetkeci lider çalışanlarla arasında mesafe koymayı, onlardan uzak durmayı seçerken, katılımcı lider çalışanlarla arasındaki mesafeyi kaldırmaya yönelik davranışlar sergilemektedir (Bass, 1990).

Daha önce vurgulandığı gibi kültürler arası liderlik çalışmalarında olduğu gibi Türkiye’de yapılan liderlik araştırmaları da birçok liderlik stilini kapsamakta ve Türkiye’de görülen farklı liderlik stillerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Türkiye’de çalışanların hem gözledikleri hem de ideal olarak tercih ettikleri liderlik stillerini belirlemek amacıyla ikisi hizmet ikisi üretim sektöründen olmak üzere dört ayrı şirket çalışanlarından veri toplanarak yapılan bir araştırmada, hiyerarşik ve işe odaklı liderlik stiline en yaygın olarak görüldüğü, bunu babacan ile takip ve kontrol içeren liderliğin izlediği ve takım kuran ve paylaşılan liderlik stiline ise daha az rastlandığı rapor edilmiştir (Fikret-Paşa, 2000). Çalışanların ideal olarak gördükleri liderlik stillerine bakıldığında ise iyi ilişkiler kurabilme, bilgili, insancıl ve adil olma özelliklerine sahip olanlar en fazla tercih edilenlerdir (Fikret-Paşa, 2000). Örneklemini hizmet ve üretim sektöründen çalışanların oluşturduğu bir başka çalışmada da benzer bulgular elde edilmiş; En çok gözlenen lider stiline hiyerarşik-yetkeci olduğu, bunu da sırasıyla babacan-kollayıcı, etkileşimsel-takım yönelimli ve serbest bırakıcı lider tiplerinin izlediği belirtilmiştir. Aynı çalışmada katılımcıların ideal liderlik stilleri olarak belirledikleri özelliklerin ise ilişki yönelimli, görev yönelimli, katılımcı ve karizmatik/dönüşümsel liderlik stilleri olduğu saptanmıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Gözlenen ve ideal liderlik stilleriyle ilgili Hazar (2002) tarafından inşaat, tekstil, bilişim ve finans gibi sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlarla yapılan çalışmada ise karizmatik ve katılımcı liderlik stillerinin en sık görüldüğü, bunları da yetkeci ve babacan stillerinin izlediği bulunmuştur. İdeal liderlik stillerine bakıldığında ise çalışanların en fazla karizmatik liderliği tercih ettiği bunu da sırasıyla katılımcı, babacan ve yetkeci liderlik tiplerinin izlediği görülmüştür. Aycan ve Fikret-Paşa (2003) tarafından üniversite öğren-

cileriyle yapılan bir başka çalışmada ise en çok tercih edilen liderlik stiline dönüşümsel liderlik olduğu, bunu katılımcı ve babacan liderlik tiplerinin izlediği, bürokratik liderliğin ise diğerlerine göre daha az tercih edildiği bulunmuştur.

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik gibi farklı stillerle Türk örnekleminde yapılan bir başka çalışmada ise kamu ve özel sektörden finans, sağlık ve inşaat hizmeti veren kurumlarda her iki liderlik stiline de rastlanmakla birlikte, bu liderlik stillerinin özel sektörde kamu sektörüne kıyasla daha yaygın görüldüğü belirtilmiştir (Ergin ve Kozan, 2004).

Türkiye’de yapılan liderlik çalışmalarının bulguları genel olarak ele alındığında tek bir liderlik stili yaygın olarak görülmemekle birlikte hiyerarşik-yetkeci, katılımcı ve babacan olmak üzere farklı özelliklere sahip liderlik stillerinin yukarıda belirtildiği gibi farklı sektörlerde çalışanlarda kendini gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle çalışmamızda hem Türkiye’de daha çok görüldüğü belirtilen liderlik tipleri olması açısından hem de araştırmanın diğer örgütsel değişkenleriyle ilgili olarak ilişkili olabileceği düşünüldüğünden babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri değişken olarak seçilmiştir.

Duygusal Bağlılık

Birçok farklı biçimlerde tanımlanmış olan örgütsel bağlılık en genel haliyle çalışanın kurumla olan ilişkisini ortaya koyan psikolojik durum olarak belirtilmektedir (Meyer ve Allen 1997). Örgütsel bağlılığın temel bileşenlerinden olan duygusal bağlılık ise, çalışanın çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlanması, onunla özdeşleşmesi ve bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Kurumlarına karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık hisseden çalışanlar kurumda gerçekten çalışmak istedikleri için kalan kişilerdir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; 1997). Duygusal bağlılık örgütsel destek algısının güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonuç değişkenlerinin başında gelmektedir. Çalışanların kurumlarından yüksek düzeyde destek algıladıklarında, kuruma karşı da daha fazla duygusal bağlılık gösterdiklerini belirten birçok araştırma bulunmaktadır (Aube, Rousseau ve Morin, 2007; Chew ve Wong, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008; Eder ve Eisenberger, 2008; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea, 2006; Hutchison, 1997; LaMastro, 2000; O’Driscoll ve Randall, 1999; Shore ve Tetric, 1991; Wayne, Shore, Bommer ve Tetric, 2002; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Yukuş, 2006). Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) çalışanların kurumlarına karşı olan duygusal bağlılıkları ile kurumun çalışanlara yönelik bağlılığını anlatan destek kavramı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele yaklaşımıyla anlaşılabilirliğinin altını çizmiştir. Bu yaklaşımın

sahip olduğu dayanak noktalarından biri, örgüte insani özellikler yükleme sürecidir. Bu süreçte göre çalışanlar kurumlarının temsilcileri tarafından yapılan uygulamaları kurumun gösterdiği davranışlar olarak kabul etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışan yöneticisi tarafından yapılan destekleyici, değer verici bir davranışa karşılık olarak kuruma bağlılık göstermektedir. İkincisi ise daha çok bağlılık üzerine çalışan araştırmacıların vurguladığı ilişkinin sosyal mübadele normunun bir şekli olmasıdır. Diğer bir deyişle, çaba ve sadakat ile maddi ve sosyal ödüller değiş tokuş edilmektedir (Hutchison, 1997).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bilinçli ve gönüllü bir şekilde kurumdan ayrılmayı tasarlamak ve düşünmek şeklindedir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti genelde “gelecek altı ay içinde” gibi belirli bir zaman aralığında ölçülmekte, geri çekilme davranışıyla ilgili bilişlerin son aşaması olarak ele alınmakta ve işten ayrılmayı düşünme ve başka işler arama gibi durumları da içermektedir (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanın işten ayrılma niyetine yani işi bırakma düşüncesi içinde olmasına, çalışanın iş doyumunu, örgüte bağlılığı, özdeşimi ve algıladığı örgütsel destek gibi tutumlarının düşük düzeyde olmasının yol açabileceği düşünülmektedir. Nitekim bu konuda yapılan çalışmalar işten ayrılma niyetinin, iş doyumunun (Slattery ve Selvarajan, 2005; Tett ve Meyer, 1993; Van Dick ve ark., 2004), örgütsel bağlılığın (Cole ve Bruch, 2006; Harris ve Cameron, 2005; Slattery ve Selvarajan, 2005; Tett ve Meyer, 1993) ve örgütsel özdeşimin (Cole ve Bruch, 2006; Harris ve Cameron, 2005; Van Dick ve ark., 2004) önemli sonuç değişkeni olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyetiyle araştırmamızın temel değişkeni olan örgütsel destek algısı arasında anlamlı düzeyde olumsuz bir ilişki görülmektedir (Allen, Shore ve Griffith, 2003; Chew ve Wong, 2008; Djurkovic, McCormack ve Casimir, 2008; Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea, 2006; Hui, Wong ve Tjosvold, 2007; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Diğer bir ifadeyle, çalışanların, kurumlarının kendilerini desteklediklerini düşünmelerinde bir artış olduğunda işten ayrılmaya yönelik düşünce ve niyetlerinde de bir azalma gözlenmektedir. Ayrıca Hui, Wong ve Tjosvold (2007), çalışanların kurumun kendilerini desteklediğini düşündükleri, hissettikleri zamanlarda işlerinden daha memnun olduklarını, problemler üzerinde çok fazla durmadıklarını ve tüm bunların da işten ayrılmaya yönelik düşüncelerini azalttığını vurgulamışlardır. Benzer biçimde kurum için değerli olduklarını ve her açıdan desteklendiklerini düşünen çalışanlar da, kurumda kalmaya daha eğilimlidirler (Chew ve Wong, 2008).

İlgili yazında, liderlik stilleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü

inceleyen araştırmaya rastlanmamakla birlikte, benzer bir değişken olan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık ettiği Eisenberger ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmada rapor edilmiştir.

Örgütsel Destek Algısı

Endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmalarında kurum ile çalışan arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılan önemli kavramlardan biri de örgütsel destek algısıdır. Bu kavram en genel şekliyle, çalışanların çalıştıkları örgütün kendilerini düşündüğü, onlarla ilgilendiği ve katkılarına değer verdiğine ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Eisenberger ve ark., 1986). Bu araştırmacılara göre örgüt, çalışanların onaylanma, saygı görme ve ilişki gereksinimlerini karşıladığı ve çabalarını takdir ederek çeşitli biçimlerde ödüllendirdiği sürece onların destek algılarını sağlamaktadır. Örgütsel destek kuramının (Eisenberger ve ark., 1986) temel aldığı sosyal mübadele yaklaşımının karşılıklı normu (Blau, 1964; Gouldner, 1960) açısından ise çalışanlar, örgüt için gösterdikleri çaba, katkı ve sadakat karşılığında, örgüt tarafından verilen ücret ve diğer olanaklar gibi somut özendiricileri ve onaylanma, saygı ve ilgi gibi sosyoduygusal kazançları elde etmektedirler. Hatta çalışan, örgütten destek algıladığı zaman, karşılık olarak örgüt ile ilgilenme, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma ve onun yararına olan etkinliklere girişme gibi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracak davranışlar göstermektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades 2001).

Örgütsel destek kuramına göre çalışanların, çalıştıkları örgütün kendilerini desteklediğini algılamaları ona insani bir özellik yüklemelerine ve hatta kendilerine karşı iyi ya da kötü niyetli olduğunu düşünmelerine dayanmaktadır. Nitekim çalışanlar, örgütlerde kendilerine sağlanan birtakım ödülleri ve ücret, terfi, işi zenginleştirme gibi bazı iş koşullarını örgütün temsilcisi olan yöneticilerinin bir uygulaması olarak görürler ve ayrıca, üstlerinin kişisel çabalarını, olumlu ya da olumsuz tutumlarını örgüte yüklerler (Eisenberger ve ark., 1986; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Ancak, çalışanlar, kendilerine verilen tüm hizmetleri ve sağlanan tüm olumlu iş koşullarını, örgütün zorunlu olarak değil de kendi isteği ile sağladığı olanaklar olarak değerlendirdiklerinde daha fazla örgütsel destek algılar (Eisenberger ve ark., 1986; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Shore ve Shore, 1995).

İlgili yazında örgütsel desteğin algılanması ile ilişkili değişkenler arasında örgütsel adalet algısı, yönetici desteği, tanınma, ücret ve terfiler gibi örgütsel ödüller, iş güvencesi, özerklik, düşük rol stresi ve sağlanan eğitimler gibi iş koşulları ile çalışanın demografik ve kişilik özellikleri (öz-disiplin, olumlu ve olumsuz duygu hali)

sayılmaktadır. Öte yandan, örgütsel desteğin algılanmasıyla birlikte örgütsel bağlılık, iş doyumu ve olumlu duygu-durumu gibi işe yönelik tutum ve duygularda, işle bütünleşmede, görev ve rol-dışı performansta artma ve işle ilgili gerginlik ve streste, işe geç gelme, işe gelme veya işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarında azalma gözlenmektedir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger ve Armeli 2001).

Örgütsel destek algısının, ilgili yazında, örgütün bir temsilcisi olarak algılanan yönetici desteği çerçevesinde incelendiği gözlenmekle birlikte liderlik stilleriyle örgütsel bağlılık ya da örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide oynadığı rol açısından ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmamızda örgütsel destek algısının, belirli liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenmek istenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Örgütsel destek algısının aracılık rolüne odaklanan bu çalışmanın amacı babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri, algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetinden oluşan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemektir. Başka bir deyişle bu çalışmada farklı liderlik stilleri olan babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti örgüt değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık rolü araştırılmıştır.

Algılanan örgütsel destek değişkeni örgütsel adalet, iş koşulları gibi öncül değişkenler ile örgütsel bağlılık, görev ve görev dışı performansı, iş doyumu gibi sonuç değişkenleri arasında güçlü bir aracılık rolüne sahiptir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Naumann, Bennett, Bies ve Martin, 1998; Naumann, Bies ve Martin, 1995). İlgili yazında farklı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık boyutları ilişkisinde örgütsel destek algısının aracılık rolünü inceleyen araştırmalara pek fazla rastlanılmamaktadır. Ancak bazı araştırmalar, babacan ve katılımcı liderlik stilleriyle benzer özelliklere sahip olarak ele alınabilen yönetici desteği kavramıyla duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı rolüne sahip olduğunu belirtmişlerdir (Moideenkutty, Blau, Kumar ve Nalakath, 2001; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Ayrıca dönüşümsel, etkileşimsel, serbest bırakıcı gibi farklı liderlik stillerinin de örgütsel bağlılık değişkeninin boyutlarıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Hatta Erben ve Güneşer (2008) yaptıkları çalışmada babacan liderlik stili'nin yardımseverlik boyutunun duygusal bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Türk örneğinde yapılan bir başka çalışmada da babacan liderliğin çalışanın örgüte gösterdiği bağlılıkla olumlu ilişkili olduğu görülmüştür (Aycan, 2006).

Perryer ve Jordan (2005) tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgütsel bağlılığın, destekleyici lider davranışlarıyla orta derecede olumlu ve destekleyici olmayan lider davranışlarıyla orta derecede olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. Benzer biçimde Steyrer, Schiffinger ve Lang de (2008) katılımcı liderlik boyutuyla örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu rapor etmişlerdir.

Yetkeci liderlik ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara pek rastlanılmamakla birlikte yetkeci liderlerin kararları tek başına alması ve çalışanların koşulsuz bunlara uymasını beklemesi, çalışanların gereksinimlerini önemsememesi, çalışanlarla arasında mesafe koyması (Bass, 1990) gibi özellikleri nedeniyle olumsuz algılanmaları söz konusudur. Bu şekilde olumsuz algılanmasına bağlı olarak örgüte yönelik değişkenlerle arasında da olumsuz bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) belirttiği gibi yöneticinin kurumun temsilcisi olarak algılanmasına bağlı olarak, onun olumlu ya da olumsuz liderlik stiline kurumdan gelen bir uygulama olarak kabul edilmesi sonucu, kuruma yönelik destek algısı değişmekte ve desteğe karşılık olarak ise bağlılık ortaya çıkmaktadır. Tüm bu bilgilerin ışığında çalışanın, bağlı olduğu yöneticisinin liderlik stiline yönelik algısının, çalıştığı kurumdan algıladığı destekle ilişkili olması ve örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumlarda da daha fazla duygusal bağlılık göstermesi beklenmektedir.

Hipotez 1a: Babacan ve katılımcı liderliğin duygusal bağlılıkla olan olumlu ilişkisinde örgütsel destek algısı aracı rol oynamaktadır.

Hipotez 1b: Yetkeci liderliğin duygusal bağlılıkla olan olumsuz ilişkisinde örgütsel destek algısı aracı rol oynamaktadır.

Bu araştırmanın bir başka sonuç değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile liderlik stilleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü inceleyen araştırma pek bulunmamaktadır. Ancak babacan ve katılımcı liderlik stilleriyle benzer özellikler gösterdiği düşünülen yönetici desteğiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye algılanan örgütsel destek değişkeninin aracılık ettiği rapor edilmiştir (Eisenberger ve ark., 2002). Yetkeci liderlik ise daha önce söz edilen özelliklerine bağlı olarak olumsuz algılanması nedeniyle yöneticinin desteğinden uzak olarak düşünülebilir.

Yöneticinin kurumun temsilcisi olarak görülmesine bağlı olarak yöneticinin liderlik stiline olumlu ya da olumsuz algılanması kurumun desteği ya da destek vermemesi olarak algılanabilir. Buna ek olarak ise örgütsel destek kuramının karşılıklılık normuna bağlı olarak destek algılandığında buna iyi yönde bir karşılık vermek gerekir. Bu sonuçlara dayanarak çalışanın, yöneticisinin liderlik stiline bağlı olarak algıladığı örgütsel desteğin değişmesi ve örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda

da işten ayrılma niyetinin düşük, örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda ise işten ayrılma niyetinin yüksek olması beklenmektedir.

Hipotez 2a: Babacan ve katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetiyle olan olumsuz ilişkisinde örgütsel destek algısı aracı rol oynamaktadır.

Hipotez 2b: Yetkeci liderliğin işten ayrılma niyetiyle olan olumlu ilişkisinde örgütsel destek algısı aracı rol oynamaktadır.

Yöntem

Katılımcılar

Katılımcılar, Ankara, İzmir, İstanbul'dan ağırlıklı olarak bilişim sektöründen olmak üzere, gıda, teknoloji, beyaz eşya ve inşaat gibi alanlarda işgören beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada toplam 575 kişiye ulaşılmış ve bunlardan 400 tanesi anketleri cevaplamıştır. Buna bağlı olarak bu çalışmada katılımcıların anketleri yanıtlama oranı % 69'dur. Ancak katılımcıların özellikle demografik formda eksik bilgi vermelerinden dolayı analizlere 341 kişi dahil edilebilmiştir.

Katılımcılardan 143'ü (% 42) kadın ve 198'i (% 58) erkektir. Katılımcıların yaşları 20 ile 57 arasında değişirken; yaş ortalamaları 34.3, standart sapması ise 7.6'dır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise lise ve yüksekokul mezunu 87 çalışan (% 26), üniversite mezunu 198 çalışan (% 58) ve yüksek lisans ve doktora mezunu 56 çalışan (% 16) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri 1 ile 30 yıl arasında değişirken; bu değişkenin ortalaması 7.2, standart sapması ise 6.4'tür.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada örgütsel destek algısı, babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve demografik bilgi formu katılımcılara uygulanmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcılardan cinsiyet, yaş, meslek, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süreleri gibi bilgiler istenmiştir.

Babacan Liderlik Ölçeği. Babacan Liderlik Ölçeği katılımcıların yöneticilerini (liderlerini) babacan lider özelliklerinde görme düzeyini belirlemek için kullanılmaktadır. Aycan (2006) tarafından geliştirilen ölçek 21 maddeden ve işyerinde aile ortamı yaratma (Örnek madde: Yöneticim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir); bireysel ilişkiler (Örnek madde: Yöneticim çalışanlarının gelişimini yakından takip eder); çalışanların iş dışındaki hayatlarının içinde olma (Örnek madde: Yöneticim gerektiğinde çalışanları adına onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez); sadakat beklentileri (Örnek madde: Yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler);

statü hiyerarşisi ve otorite (Örnek madde: Yöneticim işle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek 5'li Likert tipi (1- kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum) cevap bölümüne sahiptir ve Aycan (2006) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak rapor edilmiştir.

Katılımcı Liderlik Ölçeği. Sinha (1995) tarafından geliştirilen ve çalışanların yöneticilerini ne kadar katılımcı algıladıklarını gösteren ölçek 10 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi (1- kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum) yanıt bölümüne sahiptir. Türkçe'ye uyarlaması Aycan ve Fikret-Paşa (2003) tarafından yapılan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .72 olarak belirtilmiştir. "Yöneticim gerekli durumlarda konunun özgürce ve çekinmeden tartışılmasına izin verir." maddesi ölçekten alınmış örnek bir maddedir.

Yetkeci Liderlik Ölçeği. Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen Babacan Liderlik Ölçeği'nin bir alt boyutu olan Yetkeci Liderlik Ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır. Cheng ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen Yetkeci Liderlik Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .89 olarak rapor edilmiştir. Bu ölçeğin yanı sıra katılımcıların yöneticilerini yetkeci olarak görüp görmediklerine yönelik algılarını ölçmek için Paşa (2000) tarafından oluşturulan ölçekten de 3 madde alınmıştır. Seçilen üç maddenin Cheng ve arkadaşlarının (2004) ölçeğini tamamlayıcı ve destekleyici bir role sahip olmasına dikkat edilmiştir. Sonuç olarak araştırmaya katılan kişilere toplam 12 maddeden oluşan ve 5'li Likert tip ölçeğin kullanıldığı bir yetkeci liderlik ölçeği uygulanmıştır. "Yöneticim önemli olsun olmasın tüm kararları kendisi verir." ve "Yöneticim yanında çalışanların yaptıkları işleri en ince detayına kadar takip eder." kullanılan ölçeğin örnek maddeleridir. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Giray (2010) tarafından yapılmıştır. Giray (2010) tarafından faktör analizi uygulanan ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Buna bağlı olarak ölçeğin bir maddesinin birbirine çok yakın madde yüklerine sahip olduğu ve iki faktöre birden yüklendiği gözlenmiştir ve bu madde bundan sonra analizlere dahil edilmemiştir.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği, katılımcıların çalıştıkları kurumdan gelen desteğe yönelik algılarının düzeyini belirlemek için kullanılmıştır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından orijinali 36 madde olarak geliştirilen ölçeğin, aynı araştırmada yüksek faktör yapı ve güvenilirlik katsayıları da göz önünde tutularak 17 ve 8 maddeden oluşan kısa formları oluşturulmuştur. Otuz altı maddelik orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak rapor edilmiştir (Eisenberger ve ark., 1986).

Bu araştırmada ise Giray ve Şahin (2012) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında faktör

analizi yapılan ve 12 maddelik kısa versiyonu oluşturulan örgütsel destek algısı ölçeği kullanılmıştır. Yeni oluşturulan 12 maddelik ölçek, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi olumlu ve olumsuz ifadeli maddelerin eşit sayıda olması ve madde-toplam korelasyonları dikkate alınarak yapılandırılmıştır. "Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür." ve "Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz." ölçekte bulunan olumlu ve olumsuz ifadeli maddelere örnek olarak gösterilebilir. Orijinalinde 7 basamaklı Likert tip (1- kesinlikle katılmıyorum ve 7- kesinlikle katılıyorum) ölçek kullanılan bu araştırmadaki yanıt seçenekleri, kullanılan diğer ölçeklerle de uyumlu olması açısından, 5 basamaklı Likert tip (1- kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum) olarak düzenlenmiştir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği. Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ve niteliksel yeni bir çalışmayla yeni maddeler eklenen bir formudur. Ölçek duygusal boyutta 8, devamlılık boyutunda 7 ve normatif boyutunda 10 madde olmak üzere toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmada ilgili yazına bağlı olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin sadece 8 maddeden oluşan duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal boyutuna "Çalıştığım kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum." maddesi örnek verilebilir. Bağlılık ölçeğinde 5'li Likert tip (1- Kesinlikle Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. Wasti (2003) tarafından bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı duygusal boyut için .84 olarak rapor edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği. Katılımcıların işlerinden ayrılmaya yönelik niyetlerini ölçmek için kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçekle, Ok (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan İşten Ayrılma Ölçeği'nin içinden seçilen üç ifadeyle oluşturulmuştur. Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış ve Ok (2007) tarafından uyarlanan ölçekten de asıl ölçeği tamamlayıcı 3 madde seçilmiştir. Kullanılan ölçeğin cevap bölümü 5'li Likert tipi (1- Kesinlikle Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Ölçeğin örnek maddeleri arasında "İşten ayrılmayı düşünüyorum." ve "Emekliliğim gelse bile bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim." sayılabilir. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayısı .90 olarak belirtilmiştir (Walsh, Ashford ve Hill, 1985).

İşlem

Araştırmada, çeşitli firmalarda çalışan 400 beyaz yakalı çalışandan, firmalarındaki başka kişiler aracılığıyla ya da doğrudan ulaşılarak veri toplanmıştır. Katı-

lmcılardan algılanan örgütsel destek, babacan liderlik, katılımcı liderlik, yetkeci liderlik, örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve demografik bilgi formunu doldurmaları istenmiştir. Araştırmacı, uygulanan soru formunda sıra etkisini ortadan kaldırmak için kullanılan ölçekleri karışık sırada zımbalamış ve katılımcılara da bu biçimde dağıtmıştır.

Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik puanları ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Araştırmada algılanan örgütsel destek değişkeninin aracı rolünü incelemek amacıyla ayrı ayrı olmak üzere bir dizi Aşamalı Regresyon Analizi yapılmıştır (Tablo 2). Bu analizlerde babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri yordayıcı değişkenler, algılanan örgütsel destek aracı değişken ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti ise yordanan değişkenler olarak ele alınmıştır.

Araştırmada aracı değişkenin rolü incelenirken, Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen ölçütler göz önünde bulundurulmuştur. Baron ve Kenny’nin (1986) ortaya koyduğu ölçütlere göre, ilk olarak yordayıcı değişken ile yordanan değişkenin ilişkili olduğu gösterilmelidir. İkinci ölçüt ise yordayıcı değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkinin ortaya koyulduğu aşamadır. Üçüncü ölçüte göre aracı değişkenin yordanan değişken ile ilişkisi ortaya koyulmalıdır. Son ölçüte göre ise, yordayıcı ile yordanan değişken ilişkisinin olduğu regresyon eşitliğine aracı değişken eklendiğinde, anlamlı olan yordayıcı ile yordanan değişken ilişkisinin anlamsız duruma gelmesi beklenmektedir. Bu durum tam aracılığı göstermektedir. Ancak aracı değişken regresyon eşitli-

ğine girdiğinde anlamlı olan yordayıcı ile yordanan değişken ilişkisi anlamlı olmaya devam eder, ama ilişkinin düzeyi azalır ise bu da kısmi aracılığı göstermektedir. Bu ölçütleri sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek amacıyla yordayıcı, yordanan ve aracı değişkenler için yapılan regresyon analizleri ve anlamlı çıkan korelasyonlar (Tablo 1) sonucunda aracılık analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir.

Liderlik Stilleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Çalışanın Algıladığı Örgütsel Destek Değişkeninin Aracı Rolünün İncelenmesi. Liderlik stilleri ile duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel destek değişkeninin aracı rolünü incelemek amacıyla üç ayrı aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan aşamalı regresyon analizlerinin ilk aşamasında yaş değişkeni kontrol edilmek amacıyla analize katılmıştır. Her bir aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında farklı liderlik stilleri kullanılmış ve son aşamada ise aracı değişken olan algılanan örgütsel destek değişkeni analize katılmıştır. Babacan liderliğin ikinci aşamada regresyona katıldığı analizde bu liderlik stilinin % 20 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = .45, p < .001$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 24 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada babacan liderlik ($\beta = .21, p < .001$) ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin ($\beta = .54, p < .001$) duygusal bağlılığı yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen ölçütler doğrultusunda algılanan örgütsel destek değişkeninin ikinci aşamada analize dahil edilmesinden sonra, babacan liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde .45’den .21’e bir düşüş görüldüğü ve Sobel Test’ine göre bu düşüşün anlamlı ($z = 7.06, p < .001$) olmasından dolayı örgütsel destek değişkeninin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmadaki Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik Katsayıları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort.	S	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	34.35	7.64								
2. Çalışma Yılı	7.23	6.48	.67**							
3. Algı. Örg. Destek	3.23	.72	.02	-.12*	.93 ⁰					
4. Babacan Liderlik	3.44	.57	-.06	-.11*	.43**	.90 ⁰				
5. Katılımcı Liderlik	3.52	.68	-.14*	-.14*	.38**	.72**	.90 ⁰			
6. Yetkeci Liderlik	2.79	.66	-.02	-.03	-.24**	-.01	-.37**	.74 ⁰		
7. Duygusal Bağlılık	3.59	.75	.14**	.05	.64**	.44**	.32**	-.15**	.87 ⁰	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2.24	.81	-.18	-.11	-.53**	-.26**	-.27**	.33**	-.64**	.87 ⁰

* $p < .05$, ** $p < .01$, ⁰Cronbach Alfa Katsayısı

İkinci aşamada katılımcı liderliğin analize dahil edildiği regresyonda bu liderlik stiline % 12 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = .35, p < .001$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 30 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada katılımcı liderlik ($\beta = .12, p < .01$) ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin ($\beta = .59, p < .001$) duygusal bağlılığı yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek değişkeninin üçüncü aşamada analize dahil edilmesinden sonra, katılımcı liderlik stili ile duygusal bağlılık ilişkisinde .35'den .12'ye bir düşüş görüldüğü için ve Sobel Test'ine göre bu düşüşün anlamlı olmasından ($z = 6.54, p < .001$) dolayı örgütsel destek değişkeninin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır (Baron ve Kenny, 1986).

Yetkeci liderliğin regresyonun ikinci aşamasında analize dahil edildiği analizde bu liderlik stiline % 2 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = -.15, p < .01$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 39 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada,

yetkeci liderlik ($\beta = -.00, p > .05$) duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordama gücüne sahip değilken, algılanan örgütsel destek değişkeninin ($\beta = .64, p < .001$) duygusal bağlılığı yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek değişkeninin ikinci aşamada analize dahil edilmesinden sonra, yetkeci liderlik ile duygusal bağlılığı ilişkisinin beta değeri -.15'den -.00'a düşüş göstermiş ve bu düşüşün anlamlı olması ve Sobel Test'ine göre bu ilişkinin -.00 değerinde anlamsız ($z = 4.73, p < .001$) olmasından dolayı örgütsel destek değişkeninin tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Bu durumda, araştırmamızın liderlik stillerinin çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları ile olan olumlu ya da olumsuz ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı rolünü ele alan hipotezler desteklenmiştir.

Liderlik Stilleri İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Çalışanın Algıladığı Örgütsel Destek Değişkeninin Aracı Rolünün İncelenmesi. Liderlik stilleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek değişkeninin aracı rolünü incelemek amacıyla üç ayrı aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan aşamalı regresyon ana-

Tablo 2. Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Yordanmasında Algılanan Örgütsel Destek Değişkeninin Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yordayıcı Değişkenler	Duygusal Bağlılık					İşten Ayrılma Niyeti				
		R	R ²	F	β	t	R	R ²	F	β	t
Aşama 1	Yaş	.14	.02	7.22	.14**	2.69	.18	.03	11.57	-.18**	-3.40
Aşama 2	Yaş	.47	.22	48.35	.17**	3.62	.33	.11	20.13	-.20**	-3.87
	Babacan Liderlik				.45**	9.36				-.27**	-5.27
Aşama 3	Yaş	.62	.46	96.39	.15**	3.68	.56	.31	50.82	-.18**	-3.86
	Babacan Liderlik				.21**	4.79				-.05	-1.03
	Örgütsel Destek				.54**	12.24				-.50**	-10.01
Aşama 1	Yaş	.14	.02	7.22	.14**	2.69	.18	.03	11.57	-.18**	-3.40
Aşama 2	Yaş	.38	.14	27.69	.19**	3.78	.35	.12	22.85	-.22**	-4.32
	Katılımcı Liderlik				.35**	6.87				-.30**	-5.75
Aşama 3	Yaş	.66	.44	87.34	.15**	3.61	.57	.32	52.65	-.19**	-4.11
	Katılımcı Liderlik				.12**	2.71				-.11*	-2.21
	Örgütsel Destek				.59**	13.33				-.48**	-9.95
Aşama 1	Yaş	.14	.02	7.22	.14**	2.69**	.18	.03	11.57	-.18**	-3.40
Aşama 2	Yaş	.21	.04	7.42	.14**	2.64**	.37	.14	27.52	-.17**	-3.44
	Yetkeci Liderlik				-.15**	-2.73**				.33**	6.49
Aşama 3	Yaş	.65	.43	83.11	.13**	3.20**	.59	.35	61.18	-.17**	-3.81
	Yetkeci Liderlik				.00	.14				.21**	4.75
	Örgütsel Destek				.64**	14.99**				-.48**	-10.52

* $p < .05$, ** $p < .01$

lizlerinin ilk aşamasında yaş değişkeni kontrol edilmek amacıyla analize dahil edilmiştir. Her bir aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında farklı liderlik stilleri kullanılmış ve son aşamada ise aracı değişken olan algılanan örgütsel destek değişkeni analize dahil edilmiştir. Babacan liderliğin ikinci aşamada analize dahil edildiği regresyonda bu liderlik stiline % 8 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = -.27, p < .001$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 20 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada babacan liderlik ($\beta = -.05, p > .05$) işten ayrılma niyetini anlamlı olarak yordama gücüne sahip değilken, algılanan örgütsel destek değişkeninin ($\beta = -.50, p < .001$) işten ayrılma niyetini yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek değişkeninin ikinci aşamada analize katılmasından sonra, babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin beta değeri $-.27$ 'den $-.05$ 'e düşüş göstermiş ve Sobel Test'ine göre bu düşüşün anlamlı olması ($z = 6.53, p < .001$) ve ilişkinin $-.05$ değerinde anlamsız olmasından dolayı örgütsel destek değişkeninin tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986).

Katılımcı liderliğin ikinci aşamada regresyona katıldığı analizde bu liderlik stiline % 9 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = -.30, p < .01$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 20 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada katılımcı liderlik ($\beta = -.11, p < .05$) ve algılanan örgütsel destek değişkeninin ($\beta = -.48, p < .01$) işten ayrılma niyetini yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek değişkeninin son aşamada analize dahil edilmesinden sonra, katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisi $-.30$ 'dan $-.11$ 'e düşüş görüldüğü için ve Sobel Test'ine göre bu düşüşün anlamlı olmasından ($z = 6.11, p < .001$) dolayı örgütsel destek değişkeninin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986).

Yetkeci liderlik stiline ikinci aşamada analize katıldığı analizde bu liderlik stiline % 11 yordama gücüne ve anlamlı katkıya ($\beta = .33, p < .001$) sahip olduğu görülmüştür. Diğer aşamada ise denkleme sokulan algılanan örgütsel destek değişkeninin % 21 yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu aşamada yetkeci liderlik ($\beta = .21, p < .01$) ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin ($\beta = -.48, p < .001$) işten ayrılma niyetini yordamada anlamlı katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek değişkeninin ikinci aşamada analize dahil edilmesinden sonra, yetkeci liderlik stili ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde $.33$ 'den $.21$ 'e bir düşüş görüldüğü için ve Sobel Test'ine göre bu düşüşün anlamlı olmasından ($z = 3.94, p < .001$) dolayı örgütsel destek değişkeninin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır (Baron

ve Kenny, 1986). Dolayısıyla bulgular, katılımcıların algıladıkları liderlik stillerinin işten ayrılma niyetleriyle olan olumlu ya da olumsuz ilişkisine örgütsel destek algısının aracılık ettiğine dair hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

Tartışma

Örgütsel destek algısının aracı rolüne odaklanmış bu çalışmada babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki örgütsel desteğin rolü incelenmiştir.

Liderlik Stilleriyle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Aracı Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Yapılan aşamalı regresyon analizleri sonuçlarına göre, babacan ve katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisine algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık yaptığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, babacan ya da katılımcı lidere sahip çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerini düşünmekte ve kısmen buna bağlı olarak da duygusal bağlılık göstermektedirler. Çalışanın yöneticisini babacan ya da katılımcı lider olarak algılaması, onu destekleyici algılaması olarak düşünülebilir. Bu durumun yönetici desteğiyle duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye, örgütsel destek algısı değişkeninin aracılık ettiğini gösteren çalışmalara benzediği kabul edilebilir (Moideenkuuty, Blau, Kumar ve Nalakath, 2001; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Yine babacan ve katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisine örgütsel destek algısının kısmi aracılık yapmasının da daha önce vurgulanan yönetici desteği ile duygusal bağlılık ilişkisinden kaynaklandığı söylenebilir (Gagnon ve Michael, 2004; Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Diğer bir ifadeyle, babacan ve katılımcı liderler kavramsal özelliklerinden dolayı destekleyici algılanıyor olabilir ve bu değişkenler ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki söz konusu olduğu için de algılanan örgütsel destek sadece kısmi aracılık yapıyor olabilir.

Babacan liderlik yöneticinin insani bir ortamda disiplin ve otorite ile babacan tavırlar ve dürüstlüğü bir arada bulundurması şeklinde tanımlanmaktadır (akt., Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004). Bu tanımdan yola çıkarak çalışanın böyle bir yönetici algılamasına ve bir de böyle bir yöneticiyi örgütsel destek yaklaşımı çerçevesinde kurumun bir temsilcisi olarak düşünmesine bağlı olarak kurumdaki destek algılaması da beklenebilir. Çalıştığı kurumdaki destek algılaması da karşılıklılık normu çerçevesinde çalışanın kuruma duygusal bağlılık göstermesine yol açabilir. Aycan (2006) tarafından tanımlanan babacanlık kavramının, karşılıklı bir ilişki içerdiği ve liderin görevinin çalışana ilgi gösterme, korumaya ve hem iş hem de iş-dışı konularda yol gösterme

olduğu vurgulanırken, buna karşılık çalışanın görevinin de lidere sadakat, itaat ve bağlılık gösterme olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, babacan lidere sahip olan çalışanlar örgütlerinden destek algıladıkları için karşılık olarak duygusal bağlılık gösteriyor olabilirler.

Çalışanların fikirlerine önem veren, gerektiğinde onlara danışan ve onlarla yakın ilişkiler kuran katılımcı liderler yine çalışanlar tarafından olumlu olarak algılandıkları ve örgütün birer temsilcisi olarak görüldükleri için algılanan örgütsel desteği artırıcı rol oynayabilecekleri düşünülebilir. Daha önce de vurgulandığı gibi, karşılıklılık normu (Blau, 1964; Gouldner, 1960) temelinde de çalışanın algıladığı desteğe karşılık çalışanın kuruma gösterdiği duygusal bağlılığın da artması söz konusu olabilir. Nitekim Steyrer, Schiffinger ve Lang (2008) tarafından yapılan çalışmada katılımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Babacan liderlik stili ile katılımcı liderlik stili arasındaki yüksek ilişki (bkz., Tablo 1), bu stillere sahip liderlerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları açısından benzer özelliklere sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu, Hazar (2002) tarafından inşaat, tekstil, bilişim ve finans gibi sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlarla yapılan çalışmada da benzer şekildedir. Her ne kadar babacan ve katılımcı lider özellikleri farklı kavramsal özelliklere sahip olsa da, çalışanların bu stilleri benzer algılamaya eğilimli olduğu görülmektedir. Her iki lider tipinin içerdiği çalışanın düşündüğünü, kolladığını, gözettiğini ima eden özellikler duygusal bağ oluşmasıyla ilişkili olması açısından örgütsel destek algısı ile örtüşebilir; dolayısıyla örgütsel destek algısı tek başına ilişkiyi açıklayamadığı için kısmi aracılık söz konusu olabilir.

Yapılan aracılık analizi sonucunda yetkeci liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişkiye örgütsel destek algısının tam aracılık yaptığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, çalışan yetkeci liderini destekleyici olarak algılamadığı için kurumunu da destekleyici olarak düşünmemekte ve buna bağlı olarak da kuruma duygusal bağlılık göstermemektedir. Çünkü çalışanlar yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak gördüğü için onda gördüğü davranışları kurumun uygulamaları olarak kabul etmektedir (Eisenberger ve ark., 1986). Dolayısıyla yetkeci lidere sahip bir çalışan kurumunu da destekleyici olarak düşünmeyebilir. Sosyal mübadelenin karşılıklılık normuna bağlı olarak yetkeci liderin özelliklerini olumsuz olarak algıladığı için ve buna bağlı olarak da kurumundan destek algılamadığı için kuruma duygusal olarak bağlılık da göstermeyebilir. Dolayısıyla yetkeci liderlik stili ile örgüte yönelik duygusal bağlılık arasında bulunan olumsuz yöndeki ilişkinin temelinde çalışanın çalıştığı örgütten destek algılamaması yatmaktadır.

Liderlik Stilleriyle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Örgütsel Destek Algısının Aracı Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırma hipotezlerinin ikinci bölümünde, algılanan örgütsel desteğin babacan ve katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkisinde ve yetkeci liderliğin ise işten ayrılma niyetiyle olumlu ilişkisinde öne sürülen aracı rolü desteklenmiştir. Babacan, katılımcı, yetkeci liderlik stilleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetinin babacan liderlik ile ilişkisinde tam aracılık; oysa katılımcı ve yetkeci liderlik ile ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığı gözlenmiştir. Bu bulgular yöneticilerin babacan veya katılımcı liderlik stillerine sahip olmalarının çalışanların kurumlarından daha fazla destek algılamaları ve buna bağlı olarak da daha az işten ayrılma niyeti içinde olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Babacan ve katılımcı liderlik stillerine sahip yöneticilerin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasının yanı sıra daha önce de vurgulandığı gibi yöneticinin kurumun bir temsilcisi olarak düşünülmesi ve onun davranışlarının kurumun uygulamaları olarak kabul edilmesine bağlı olarak babacan ve katılımcı lidere sahip çalışanlar kurumlarından da destek algılıyor olabilirler. Çalışan tarafından algılanan örgütsel destek, ilgili yazında da yaygın olarak vurgulandığı gibi çalışanın işten ayrılma niyetinin azalması ile ilişkilidir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Chew ve Wong, 2008; Djurkovic, McCormack ve Casimir, 2008; Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea, 2006; Hui, Wong ve Tjosvold, 2007; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu durumda, çalışanın babacan ve katılımcı liderlere sahip olması kurumundan daha fazla örgütsel destek algılamasıyla ilişkili olabilir ve yine çalışanın algıladığı fazla desteğin ise çalışanın daha az işten ayrılma niyeti içinde olmasıyla ilişkili olabilir.

Araştırmanın örnekleminde katılımcı ve babacan liderlik stillerinin daha fazla öne çıkmasının yanı sıra örgütsel değişkenlerle ilişki bakımından da bu liderlik stilleri önem kazanmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda ya da Türk örneklemlerinde içinde bulunduğu kültürler arası çalışmalarda özellikle babacan liderliğe rastlamak mümkündür (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kursahid, 2000; Fikret-Paşa, 2000; Hazar, 2002; Kabasakal ve Dastmalchian, 2001; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Her ne kadar söz edilen çalışmaların hepsinde babacan liderlik görülen tek liderlik stili ya da tek başına baskın olan liderlik olarak olmasa da Türk kültürünün özelliklerine uygun olarak bu liderliğin izlerinin görülmesi mümkün olabilir. Kültürler arası çalışmalarda katılımcı liderliğin yerine bakıldığında ise bu liderlik stiline İngiltere, Amerika ve Kanada gibi Anglo grubu ve Fransa, İtalya

ve Portekiz gibi Latin Avrupa ülkelerinde daha çok görüldüğü bilinmektedir (Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate ve Bautista, 1997; Liddell, 2005). Ancak Türkiye’yi ele alan çalışmalarda da katılımcı liderliğin görüldüğüne dair bulgulara rastlanmaktadır (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Hazar, 2002; Kabasakal ve Bodur, 2002). Sonuç olarak bulgular, babacan ve katılımcı liderlikle ilgili yazındaki bulgularla bir paralellik göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yetkeci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiye örgütsel destek algısı aracılık etmektedir. Diğer bir deyişle, yetkeci lidere sahip bir çalışan yöneticisinin davranışlarına bağlı olarak kurumunu destekleyici algılamamakta ve destek algısının düşük olmasına bağlı olarak daha fazla işten ayrılma niyeti içinde olmaktadır. Yetkeci lider, özellikleri gereği kararları kendi veren ve çalışanlardan bunlara uymalarını bekleyen kişidir. Ayrıca bu tür liderler çalışanların gereksinimlerini önemsemeyen ve buna yönelik davranışlarda sergilemeyen kişilerdir (Bass, 1990). Böyle özelliklere sahip bir liderin olumlu olarak algılanmaması söz konusu olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel destek kuramına göre çalışanın yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak algılamasına bağlı olarak, çalışanlar sadece yöneticilerini değil, kurumlarını da destekleyici olarak algılamıyor olabilir. Karşılıklı normuna bağlı olarak da destek algısı düşük olduğu için çalışanlar daha fazla işten ayrılma niyeti içinde olabilirler.

Araştırma Bulgularının Katkı ve Sınırlılıkları

Daha önce de belirtildiği gibi algılanan örgütsel destek değişkeninin farklı öncül ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik aracılık rolünü inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu çalışmada ele alınan babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri ile örgütsel destek algısı ve örgütsel sonuç değişkenleri ilişkisini inceleyen, hatta bu liderlik stilleri ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının aracılık rolüne ilişkin inceleme yapan çalışmaya rastlamak pek mümkün değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan örgütsel destek değişkeninin aracılık rolünü inceleyen ilk çalışma olarak kabul edilebilir. Tüm bunlara ek olarak bu araştırmanın Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından ifade edilen farklı liderlik stillerinin algılanan örgütsel destek çalışmalarında incelenmesine yönelik önerisine katkıda bulunması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu da araştırmanın vurgulanması gereken güçlü bir yanı ve yazına katkısı olarak kabul edilebilir.

Yukarıda yazına yaptığı katkıları belirtilen bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları da bulunmaktadır. Analizlere dahil edilen kişi sayısı 341 kişi olan bu çalışmanın

örnekleme görece küçük olarak değerlendirilebileceği gibi, veri toplanan sektörün de fazla çeşitlilik gösterdiği söylenebilir. Bu yüzden örneklem büyüklüğünün artırılması ve veri toplanan sektörün sınırlandırılması verilerin belirli bir sektörü yansıtmasına fırsat yaratabilirdi. Örneğin yetkeci liderliğin hata yapmanın kabul edilemez olduğu bazı iş kollarında, katılımcı liderliğin daha takım çalışmalarının etkin olduğu iş kollarında işlevsel olabileceği üzerinde durulması gereken bir konu olabilir. Çünkü farklı lider özellikleri farklı iş kollarında kendini daha iyi gösterebildiği gibi liderler çalışanları etkileme ve çalışanlarla ilişki kurma açısından da farklılık gösterebilir. Buna ek olarak çalışmada sadece beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanmış olması başka bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Buna bağlı olarak gelecek çalışmalarda mavi yakalı çalışanlardan da veri toplanması ve özellikle liderlik stilleri bakımından bu iki grubun karşılaştırılması daha aydınlatıcı sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca çalışmada verilerin sadece çalışanlardan elde edilmiş olması ve kavramlar gereğince göreceli olarak benzer ifadelerin aynı zaman diliminde kullanılmış olması bir diğer sınırlılık olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, hem çalışanlara hem de yöneticilere yönelik sorular sadece çalışanın algısı açısından sorulmuş ve değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak özellikle yöneticilere yönelik soruların hem çalışanlara hem de yöneticilere ayrı ayrı sorulması ve karşılaştırma yapılması gelecek çalışmalarda göz önünde bulundurulduğunda, bu gibi çalışmaları daha güçlü duruma getirebilir.

Bu çalışmada kullanılan liderlik stilleri Türkiye’de yapılan çalışmalar değerlendirilerek Türk örnekleminde görülen babacan, katılımcı ve yetkeci liderlik stilleri şeklinde seçilmiştir. Ancak bu çalışmada destek değişkenlerinde olduğu gibi liderlik stillerini belirlemek amacıyla bir ön çalışma yapılmamıştır. Başka bir sınırlılık olarak düşünülen bu konu gelecek çalışmalarda liderlik stillerine yönelik olarak yapılan bir ön çalışmayla giderilebilir, yani farklı özelliklerdeki liderlik stilleri seçilerek, ön çalışmada hangisinin daha yaygın olduğu belirlenerek, gelecek çalışmalarda diğer değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

Uygulamaya Yönelik Katkılar

Araştırmanın uygulamaya yönelik katkılarının belirtilmesi gerekirse, ilk olarak örgütün destekleyici olarak algılanmasının önemini vurgulamakta yarar vardır. Buna bağlı olarak kurum yöneticilerinin ve insan kaynakları bölümü çalışanlarının destekleyici kültür oluşturmalarının öneminin farkında olmaları söz konusu olabilir. Kurumun sağladığı destekleyici ortam hem eğitim, yurt dışı olanakları, terfi ve ücret gibi maddi olarak sağlanabileceği gibi çalışana ve katkılarına değer verilmesi, çalışanla ilgilenilmesi gibi ilişkisel olarak da sağlanabilir. Çünkü çalışanların kurumlarını destekleyici

algılaması örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi çalışanın örgüte yönelik tutum ve bilişlerini etkilediği gibi iş doyumu ve performans gibi işe yönelik tutum ve davranışlarıyla da ilişkilidir.

Alanda çalışanların dikkat etmesi gereken bir diğer konu ise yöneticinin liderlik stilidir. Bu araştırmanın bulguları, çalışanların babacan ve katılımcı liderlik stillerini olumlu, yetkeci liderliği ise olumsuz olarak algıladıklarını göstermektedir. Dolayısıyla babacan ve katılımcı liderlerin çoğunlukta olduğu bir kurum yönetim tarzı açısından da daha olumlu olarak algılanıyor olabilir. Böylece de çalışanın destek algısı ve buna karşılık gösterdiği işe ve örgüte yönelik tutumlar da değişebilir. Bunun tersine yetkeci yöneticiye sahip bir çalışan da kurumu olumsuz algıladığı gibi kuruma karşı tutumları da olumsuz bir duruma dönüşebilir. Bunlara bağlı olarak yöneticilere yönelik liderlik eğitimlerinde bu tür bilgilerin verilmesi de doğru olabilir. Yöneticileri belirli bir liderlik stiline zorlamanın mümkün ve doğru bir uygulama olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak yöneticilerde, liderlik stilleri ve bunların örgütsel ve işle ilgili değişkenlerle olan ilişkisi açısından farkındalık yarata bilmek mümkündür.

Kaynaklar

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Aube, C., Rousseau, V. ve Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwang, (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* içinde (445-466). New York, NY: Springer Science Business Media Inc.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- 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, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. baskı). New York, NY: The Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Chew, Y. T. ve Wong, S. K. (2008). Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave: A study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25, 692-700.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 235-247.
- Djurkovich, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2008). Work bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management*, 18, 405-422.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K. Tate, U. ve Bautista, A. (1997). Leadership in western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8, 233-274.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34, 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamer, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19, 37-51.
- Farh, J. L., Hackett, R. D. ve Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fikret-Paşa, S. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. Z. Aycan, (Ed.), *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. ve Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology, 146*, 327-347.
- Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal, 54*, 172-177.
- Giray, M. D. (2010). *İş yerinde destek algılarının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Giray, M. D. ve Şahin D. (2012). Algılanan örgütsel destek, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 15*(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161-178.
- Göncü, A. (2006). *Motivational processes involved in the relationship between leadership and organizational citizenship behaviors*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Harris, G. E. ve Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science, 37*, 159-169.
- Hazar, S. E. (2002). *The effects of leadership prototypes and perceived leadership styles on leadership outcomes and the effects of self-construals on leadership prototypes*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Hui, C., Wong, A. ve Tjosvold, D. (2007). Turnover intentions and performance in China: The role of positive affectivity. Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 735-751.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality, 12*, 159-174.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between east and west. *Journal of World Business, 105*, 1-25.
- Kabasakal, H. ve Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the special issue on leadership and culture in the middle east. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 479-488.
- LaMastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*.
- Lewin, K. ve Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry, 1*, 292-300.
- Liddell, W. W. (2005). Project GLOBE: A large scale cross-cultural study of leadership. *Problems and Perspectives in Management, 3*, 5-9.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 101-120.
- Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles, 35*, 337-361.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738-748.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. 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.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. ve Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 615-634.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J. ve Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management, 9*, 356-368.
- Naumann, S. E., Bies, R. J. ve Martin, C. L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 89-93.
- O'Driscoll, M. P. ve Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 48*, 197-209.
- Ok, A. B. (2007). *Correlates of Organizational Commitment: A special emphasis on organizational communication*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 559-589.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies, 37*, 264-279.
- Perryer, C. ve Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Administration, 28*, 379-396.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825-836.
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. R. S. Cropanzano ve K. M. Kacmar, (Ed.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* içinde (149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637-643.
- Sinha, J. B. P. (1995). *The cultural context of leadership and power*. New Delhi: Sage.
- Slattery, J. P. ve Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 12*, 53-66.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. ve Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior

- and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24, 364-374.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. ve Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38, 23-46.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J, Wagner, U., Ahlswede, O., Gruba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Summary

Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Leadership Styles and Organizational Outcomes

Muazzez Deniz Giray
Izmir University

Deniz N. Şahin
Hacettepe University

Since leadership has multiple facets and dimensions and occurs in various contexts, researchers have proposed many theories and conducted numerous studies. Organizational psychology, which is one of the main domains of leadership research, focuses on the effectiveness of leadership styles in corporate and organizational settings. Many leadership styles such as paternalistic, participative, and authoritarian, can be observed in organizations. Paternalistic leadership, one of the most prevalent leadership styles observed in Turkey, emphasizes supervisor's guidance, protection, nurturance, and care to his subordinates as well as subordinate's loyalty and consideration to his supervisor (Aycan et al., 2000). On the other hand, participative leadership styles underline subordinates' participation in decision making process (Bass, 1990). On the contrary, authoritarian leadership style includes authority and control discouraging participation (Luthar, 1996).

Perceived organization support (POS) refers to the degree to which employees perceive their employers are concerned with their well-beings and valued their contributions to organization (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). POS increases employees' affective commitment, job performance, and job satisfaction. However, it decreases turnover, intention to leave, and absenteeism (Rhoades & Eisenberger, 2002). Therefore, POS plays a significant role in enhancing organizational effectiveness. In addition to POS, leadership styles have a substantial impact on organizational outcomes such as organizational commitment and intention to leave (Aycan, 2006; Erben & Guneser, 2008; Perryer & Jordan, 2005; Steyrer, Schifflinger, & Lang, 2008).

POS mediates between antecedent variables, such as organizational justice, supervisor support, job conditions, and organizational outcomes like organi-

zational commitment, job performance, and job satisfaction (Eisenberger et al., 2001; Moideenkutty, Blau, Kumar, & Nalakath, 2001; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). However, to the best of our knowledge, there is no research investigating the mediating role of POS between leadership styles and organizational outcomes. Therefore, the purpose of the present study aimed at examining the mediating role of perceived organizational support for the impact of leadership styles (authoritarian, participative, and paternalistic leaders) on organizational outcomes (affective commitment and intention to leave).

Method

Participants

The sample consists of 341 white-collar employees from different sectors such as information, food, technology, and construction. Participants were 143 women and 198 men. The mean age of participants 34.3 ($SD = 7.6$). More than half of the participants had a graduate degree (58 %). The tenure of employees was 7.2 ($SD = 6.4$).

Measures

Paternalistic Leadership Scale. The original version of The Paternalistic Leadership Scale that involved 21 items was developed and adapted to Turkish by Aycan (2006). The scale involves five dimensions to assess paternalism: Family atmosphere at work, individualized relationships, involvement in employees' non-work lives, loyalty expectations, status hierarchy, and authority. Response options ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The Cronbach Alpha coefficient of the scale was .87.

Participative Leadership Scale. Participative lead-

ership was measured by a subscale of Leader's Style Scale (Sinha, 1995). The scale consisted of 10 items in which participants indicated their agreement on a 5-point Likert format ranging between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). The scale was adapted to Turkish by Aycan and Fikret-Paşa (2003) who reported its internal consistency as .72.

Authoritarian Leadership Scale. Authoritarian Leadership Scale was one of the 9-item dimensions of Paternalistic Leadership Scale developed by Cheng, Chou, Wu, Huang, and Farh (2004). The Cronbach Alpha coefficient of the scale was .89. In addition to this scale, three items selected from Paşa (2000). These three items had supplementary and supportive role for the nine-item scale. Responses were obtained on a five-point Likert-type scale ranging between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). The 12-item Authoritarian Leadership Scale was adapted to Turkish by Giray (2010).

Perceived Organizational Support Scale. A 36-item original version of the Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) was adapted to Turkish by Giray and Sahin (2012). Response options ranged between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). The Cronbach Alpha coefficient of the original scale and 12-item Turkish version were .97 and .93, respectively.

Affective Commitment Scale. The Organizational Commitment Scale was a 25-item instrument developed by Meyer, Allen, and Smith (1993), which aims to assess affective, normative, and continuance commitment. In the current study, only Affective Commitment Scale involving 8 items was used. Responses were obtained on a five-point Likert-type scale that varied between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). The scale was adapted to Turkish by Wasti (2003) who reported its internal consistency as .84.

Intention to Leave Scale. Turnover Intent Scale was a 5-item instrument developed by Walsh, Ashford, and Hill (1985) and adapted to Turkish by Giray (2010). In addition to this scale three supplementary items to the original scale were selected from Ok (2007). Responses were obtained on a five-point Likert-type scale ranging between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). The Cronbach Alpha coefficient of the scale was .90.

Procedure

We distributed the questionnaires to several organizations selected from various sectors such as information, food, technology, and construction. The participants were volunteers and knew that their responses would be kept confidential and anonymous.

Results and Discussion

The hypotheses of research predicted that perceived organizational support would mediate the association between leadership styles and organizational outcomes. We used hierarchical regression for testing the predicted mediation and the Sobel Test to assess the statistical significance of the indirect effects.

First hierarchical regression analysis was performed for testing the mediator role of POS between leadership styles and affective commitment. According to the results, POS was a partial mediator of the effect of both paternalistic and participative leadership on affective commitment. These findings revealed that employees' perceptions with respect to participative and paternalistic leaders were similar. Employees perceive organizational support and commit to their organization affectively when they consider their leaders are participative and/or paternalistic. Since employees had already perceived their participative or paternalistic leaders as supportive, the result may have caused to the partial mediation of POS found between leadership styles and affective commitment. In other words, due to the conceptual properties of participative and paternalistic leadership, employees might have perceived their leaders as supportive, which thereby might have led only the perceived organizational support partially mediate the relationship between leadership styles and affective commitment. On the other hand, POS is a full mediator of the effect of authoritarian leadership on affective commitment. Employees consider their leaders' behaviors as their organization's actions since they perceive their leaders as agents of the organization (Eisenberger et al., 1986). Therefore, employees who have authoritarian leaders may not perceive their organization supportive.

Another regression analysis was conducted for determining the mediating role of POS between leadership styles and intention to leave. According to the results, POS is a full mediator of the effect of paternalistic leadership on intention to leave. POS is a partial mediator of the effect of participative and authoritarian leadership on intention to leave. Results of this study show that the employees who are supervised with participative and paternalistic styles perceive their leaders positively and report less intention to leave. On the contrary, the employees who are supervised with authoritarian style perceive their leaders negatively and report more turnover intentions.

One important contribution of this study was to investigate relationships between leadership styles and perceived organizational support. From a theoretical perspective, the results of the study indicate a mediating role of the perceived organizational support between

different leadership styles and organizational outcomes. From a practical view, however, POS and leadership styles are remarkable concepts for organizations and human resources departments due to their significant influences on motivation, performance, and commitment of employees.

The results are subject to two limitations. Firstly, the sample was limited to the white-collar employees. Secondly, the results are based on the data collected from employees only. Therefore, the study needs to be replicated by collecting data from both employees and leaders together.