

MOTİVASYONEL DİL (MD) TEORİSİ VE ÖLÇME ARACININ TÜRKÇEDE GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

THE RELIABILITY AND VALIDITY ANALYSES OF MOTIVATIONAL LANGUAGE THEORY AND SCALE

İbrahim Sani MERT⁽¹⁾, Nurzahit KESKİN⁽²⁾, Türker BAŞ⁽³⁾

⁽¹⁾Genelkurmay Başkanlığı, ⁽²⁾Halkbank Genel Müdürlüğü, ⁽³⁾SAREN
⁽¹⁾sanimert@gmail.com, ⁽²⁾nkeskin@gmail.com, ⁽³⁾turkerbas@hotmail.com

ÖZET: Liderlik ve iletişim yazını incelendiğinde, 1990'lı yıllara kadar, liderin kullandığı dil ve bu dilin içeriğine ait söz edimlerinin, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin yeterli sayıda araştırma bulunmadığı gözlenmektedir. Sullivan (1988) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Teorisi'nin yazındaki bu eksikliği gidermeye yönelik ilk kapsamlı çaba olduğu söylenebilir. Mayfield, Mayfield ve Kopf'un (1995) bu teoriyi temel alarak geliştirdikleri Motivasyonel Dil Ölçeği ise konu ile ilgili görgül araştırmaların önünü açmıştır. Bu çalışmada, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen söz konusu ölçeğin Türkçe'deki geçerlilik ve güvenilirliği sınanmıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Motivasyonel Dil Ölçeğinin bundan sonra Türk örneklem üzerinde yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon; Motivasyonel Dil Teorisi; Geçerlilik; Güvenilirlik; Ölçek

ABSTRACT: When the literature of leadership and communication is examined, it can be identified that until 1990s, there was not enough study on the effects of a leader's language and its content on motivation and performance of employees. This gap was filled in theoretical dimension by the Motivating Language Theory by Sullivan (1988) and as an extension of this theory, the Motivating Language Scale developed by Mayfield, Mayfield and Kopf (1995) based on the former study closed in practical dimension. In this study, the scale developed by Mayfield, Mayfield and Kopf (1995) has been tested for its validity and reliability. As a result of analyses carried out, it has been determined that the scale has a high rate of validity and reliability. Therefore, it is assessed that this scale can contribute to empirical studies in the future.

Keywords: Motivation; Motivating Language Theory; Validity; Reliability; Scale

JEL Classification : M12

1. Giriş

"Çalışmalarımızı, stratejik vizyonun gerekliliği ve etkin liderlik üzerinde yoğunlaştırırken, maalesef vizyon oluşturma ile liderin vizyonun özünü aktarabilme yeteneği arasındaki hassas bağlantıyı göz ardı ettik. Gelecekte liderlerden üstün stratejiler geliştirmenin yanı sıra, söyledikleri sözlerle takipçilerini harekete geçirmeleri beklenecektir. Dikta ile yönetme çağı sona ermekte ve yerini ruha hitap ederek yönetme çağına bırakmaktadır. Bu çağda en fazla ihtiyaç duyulacak liderlik vasfı ise yüksek derecede motivasyonel olan bir mesajı açık olarak ifade edebilme

yeteneği olacaktır. Ne yazık ki çok az lider veya yönetici günümüzde bu özelliklere sahiptir. Daha da kötüsü iş kültürümüz ve eğitim biçimimiz bu becerilere yönelik cesareti kırmaktadır.” Jay A. Conger

Dilin, lider davranışlarındaki yeri ve önemi konusuna, gerek liderlik gerekse iletişim uzmanları tarafından yeterli ilginin gösterildiği söylenemez (Conger, 1991). Özellikle 1950-1990 yılları arasında yapılan liderlik araştırmaları bir bütün olarak incelendiğinde, yazındaki bu eksiklik, daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu araştırmaların büyük bir bölümünde, iletişimin önemi örtülü olarak vurgulanmakla birlikte, dilin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin sorgulandığı çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır (Sharbrough, Simmons ve Cantrill, 2006). Ayrıca bu dönemde yapılan araştırmalarının büyük bir bölümü, liderlerin tüm astları ile aynı şekilde iletişim kurdukları ve liderler tarafından kullanılan dilin büyük ölçüde belirsizliği azaltmaya yönelik olduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995).

Bunun yanında, özellikle 1990'lı yıllar ve sonrasında yapılan bir takım araştırmalarda, dilin liderlikteki rolü incelenmiş ve daha önceki çalışmalara temel oluşturan varsayımlar sorgulanmaya başlanmıştır (örn: Sullivan, 1988; Putti, Aryee ve Phua, 1990; Conger, 1991; Waldron, 1991; Waldron, 1991; Fairhurst, 1993; Goris, Vaught ve Pettit 1997). Bu kapsamda liderin tüm takipçilerine karşı standart davranış sergilediğini varsayımına dayanan ortalama liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, liderin her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu, araştırma çabalarının liderlerin özellik ya da davranışları yerine, astları ile kurdukları etkileşim üzerinde yoğunlaşması gerektiği ileri sürülmüştür (Liden, Wayne ve Stitwell, 1993; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu gelişmelere paralel olarak, liderin astları ile etkileşim kurarken kullandığı dilin, belirsizliği azaltma yanında, empati kurma ve anlam oluşturma edimlerini içerdiği, başarılı bir etkileşim için bu üç edimin bir arada kullanılması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995, 1998).

Türkçe liderlik yazını incelendiğinde, araştırma çabalarının ortalama liderlik yaklaşımları üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir (örn. Pekdemir ve Arslantaş, 2007; İşçan, 2006; Börü ve Güneşer, 2005). LÜE teorisini temel alan sınırlı sayıda çalışmada ise kültürel özelliklerin lider ile astları arasındaki ilişkiye etkileri (örn. Erdoğan ve Liden, 2006; Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006) ile lider üye etkileşiminin bireysel ve örgütsel sonuçları (örn. Katrinli vd., 2008; Özutku, Ağca, ve Cevrioğlu, 2008; Özutku, 2007) araştırılmış ancak söz konusu çalışmaların hiçbirinde liderin kullanmış olduğu dilin astlar üzerindeki etkileri özel olarak incelenmemiştir.

Bu çalışmada Sullivan (1988) tarafından geliştirilen motivasyonel dil teorisinin kuramsal temelleri verilerek, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından bu teoriye dayalı olarak geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Dilin, lider üye etkileşimindeki rolünü konu alan çalışmaların Türkçe yazındaki sınırlılığı dikkate alındığında, söz konusu ölçeğin bundan sonra yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

2. Motivasyonel Dil Teorisi

Lider Üye Etkileşimi teorisi, lider ile astları arasındaki ilişkilerin homojen olmadığı, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı, benzersiz olacağı ve bu

nedenle yapılacak araştırmaların lider ya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Graen ve Cashman, 1975, Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Dolayısıyla geleneksel liderlik yaklaşımlarını temel alan çalışmalarda, araştırma çabaları lider ve/veya üyeler üzerinde yoğunlaşırken, Lider Üye Etkileşimi teorisinde her ikisi arasındaki etkileşim araştırma konusunu oluşturmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Sullivan (1988) tarafından geliştirilen, Motivasyonel Dil (MD) teorisi ise, liderin astlarıyla kurduğu etkileşimde, dilin işlevini çok boyutlu bir şekilde tanımlayarak Lider Üye Etkileşimi teorisine katkı sağlamıştır. Sullivan (1988), MD teorisinde, lider ile astları arasındaki iletişimi Söz Edimi* teorisinde yer alan üç temel söz edimi çerçevesinde incelemiştir. Bu söz edimleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

Etkisöz edimi (perlocutionary acts): Bir söz söyleme yoluyla bir eylemin yapılması veya yaptırılmasıdır. Etkisöz edimi, talimat verir ve belirsizliği azaltır. Liderin, bir görevin nasıl icra edileceğine ilişkin yaptığı açıklamalar etkisöz edimine örnek olarak verilebilir. Örneğin “Olulşturmayı hedeflediğimiz yeni performans değerlendirme sisteminde, şirketimizi sistem yaklaşımla bir bütün olarak ele almamız ve her çalışanın bu bütüne olan katkısı ölçmemiz esastır” ifadesi, işin nasıl yapılacağına ilişkin açıklamaları içermekte ve astlara bir yön vermektedir.

Edimsöz edimi (illocutionary acts): Sözceyle birlikte gerçekleştirilen davranışlardır. Empatik bir dildir ve insanlığın ifadesini içerir. Lider bu edimi kullanarak üye ile duygularını paylaşır. Edim söz edimi liderin iyi bir iş için astını ödüllendirdiğinde gerçekleşir. Örneğin “Sonuçlandırdığınız projenin müşteri firma tarafından övgüyle karşılanması, bir kez daha sizinle aynı takımda olmaktan dolayı beni gururlandırdı” ifadesi, liderin duygularını paylaşması ve astlarını ödüllendirmesinin göstergesidir.

Düzsöz edimi (locutionary acts): Bir söz söyleme eylemi, anlamlı bir sözün söylenmesi, ya da anlam oluşturma olarak tanımlanabilecek düzsöz edimi, örgüt kültürünün yapısının, kurallarının ve değerlerinin üyelere aktarımı ile ilgilidir. Bu çerçevede, düzsöz ediminin üyelerin bilişsel şemalarını, kültürel normların içselleştirmesini sağlayacak şekilde harekete geçirdiği söylenebilir. Bu harekete geçirme işlemi doğrudan olabileceği gibi mecazi hikaye ya da dedikodularla dolaylı olarak da gerçekleştirilebilir. Örneğin “Genel müdür bile kafeteryada sıraya girer ve yediği yemeğin ücretini öder” ifadesi, o şirkette kimseye ayrıcalık yapılmayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Sullivan’a (1988) göre lider ile astları arasındaki etkileşimin kalitesi, liderlerin üç temel söz edimini birlikte kullanma başarısına bağlı olarak değişmektedir. Buna göre, lider söz edimlerini ne kadar güçlü ve yerinde kullanırsa, astlarıyla kurduğu etkileşimin kalitesi o ölçüde artacaktır. Sullivan ayrıca, lider davranışlarının motivasyonel dilin etkilerine aracılık ettiğini belirterek, liderin kullandığı dilin astları üzerinde etkili olabilmesi için davranışların kritik bir öneme sahip olduğunun altını çizmiştir (Sullivan ile Mart 1992’de yapılan söyleşiden aktaran: Mayfield vd., 1995). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da liderin söylem ve eylemlerinin birbiri ile tutarsız olduğu durumlarda dilin etkisinin azaldığını ortaya koymaktadır (örn. Lüscher

* Temelleri John Langshaw Austin tarafından atılan ve öğrencisi John Searle tarafından geliştirilen “söz edimleri” teorisi; “Dil hareketleriyle onu algılayan insan arasındaki ilişkiyi inceleyen dil bilimi dalı” olarak tanımlanabilir.

ve Lewis, 2008; Hargie, Tourish ve Wilson, 2002; Ray, 1993). Dolayısıyla liderin kullanılan dil, astlarıyla kurduğu etkileşimin kalitesini belirlemekle birlikte, söz konusu etkinin kalıcı olabilmesi için, liderin sözlerinin eylemleriyle tutarlı olması gerektiği söylenebilir (Sullivan, 1988).

3. Motivasyonel Dilin Ölçülmesi

Motivasyonel dil kavramı, ortaya atıldığı 1988 yılından itibaren çok sayıda çalışmanın teorik alt yapısını oluşturmakla birlikte (örn. Alexander, Helms ve Wilkins, 1989; Conger, 1991; Putti, 1990; Waldron, 1991), konu ile ilgili tek ölçek Mayfield vd. (1995) tarafından geliştirilmiştir.

Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) geliştirmiş oldukları bu ölçekte etkisöz edimini 10, edimsöz edimini 6, düzsöz edimini 8 madde ile tanımlamışlardır. Faktör analizi sonrasında üç faktörün toplam varyansın % 75'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı 0,97 olarak bulunurken, faktör bazında güvenilirlik değerleri etkisöz edimi için 0,97 edimsöz edimi için 0,93 düzsöz edimi için 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör yapısının bir bütün olarak test edildiği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise, ölçeğin uyum iyiliği kriterlerini karşıladığı belirlenmiştir. MD Ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen sonraki çalışmalarda ise, MD ile performans, iş tatmini, iletişim memnuniyeti, inovasyon, liderin algılanan etkinliği ve liderin iletişim yeterliliği arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2007), liderin kullandığı dilin işten ayrılma niyetine olan etkilerini inceledikleri çalışmalarında, MD ölçeğini her bir boyut üç madde içerecek şekilde sadeleştirerek kullanmışlar ve orijinal forma yakın güvenilirlik değerleri elde etmişlerdir. Bu çalışmada da kullanım kolaylığı açısından MD ölçeğinin kısaltılmış formu tercih edilmiştir.

4. Yöntem

Yapılan çalışmada, orijinal MD ölçeği uygulama öncesinde araştırmacılar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, aynı ölçeğin farklı bir kişi tarafından İngilizce'ye geri çevirisi gerçekleştirilmiştir. Türkçe ölçekte, ölçeğin orijinal ve çeviri İngilizce versiyonları arasındaki farklılıklar dikkate alınarak düzeltmeler yapılmıştır.

4.1. Örneklem

Anket, ulusal ölçekli bir bankanın farklı şubelerindeki toplam 3000 personele uygulanmıştır. Anketin cevaplanma oranı % 83 olarak gerçekleşmiştir. Bu çerçevede toplam 2499 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	%	Yaş	%
Kadın	37,9	30'dan az	34,7
Erkek	62,1	31-40	31,2
Görev	%	41-50	28,5
Yönetici	10,5	51 ve üzeri	5,6
Yönetmen	7,8	Öğrenim	%
Yönetmen Yrd.	14,4	Lise	28,1
Yetkili	23,1	MYO	16,1
Görevli	35,7	Üniversite	52,1
Uzman	8,5	Lisans Üstü	3,7

4.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında bankanın benzer araştırmalar için kullandığı internet tabanlı bir yazılımdan yararlanılmıştır. Bu kapsamda anket formu bankanın internet sayfasına yerleştirilmiş ve anket linki katılımcılara insan kaynakları departmanı aracılığıyla e-posta ile gönderilmiştir. Sonuçlar da yine aynı departman tarafından derlenerek araştırmacılara teslim edilmiştir.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan MD ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin doğrulanması, lider üye etkileşiminin belirleyicilerini ve sonuçlarını açıklamaya yönelik daha geniş kapsamlı bir projenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Ayrıca MD ölçeğinin kriter geçerliliğinin belirlenmesinde, bu ölçekten elde edilen sonuçların belirli örgütsel çıktılarla olan ilişkisi temel alınacaktır.

Bu çerçevede, verilerin toplanmasında MD ölçeğinin yanı sıra, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık ve görev performansını ölçmeye yönelik maddelerden oluşan kapsamlı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda ölçülen değişkenler olan “Yöneticiden duyulan memnuniyet”, İş tatmini”, “Örgütsel bağlılık” ve “Görev performansı” kavramları aşağıda kısaca açıklanmış ve bu değişkenlere ilişkin kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir.

İş Tatmini ve Ölçüm Aracı : Çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun bir göstergesi olan iş tatmini (Mrayyan, 2005), çalışanın yaptığı işin fark ve takdir edilmesinde sonucunda oluşan duygusal bir durumdur (Baş, 2002). Çalışanın, işinden beklediği ile elde ettiğini karşılaştırılması sonucunda gösterdiği duygusal tepkiyi ifade eden iş tatmini (Samad, 2006), çalışanların görevlerini daha iyi yaparak örgüte daha fazla katkıda bulunabilmelerinde önemli bir faktördür (Serinkan ve Bardakçı, 2007).

Bu çalışmada kullanılan iş tatmin ölçeği, iş tatmininin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği olup, bu ölçek Weiss, Davis, Ebgland, ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe’ye çevrilmesi ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılan ölçek, genel iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 5’li Likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır.

Yöneticiden Duyulan Memnuniyet ve Ölçüm Aracı : Yöneticiden duyulan memnuniyet, yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışların, çalışanlarda yarattığı duyguyu ve çalışanların bu duygudan hissettikleri tatmini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiden duyulan tatmin; yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları politikalarda çalışanların beklentilerini karşılama, çalışanların katılımlarını sağlama düzeyini ifade eder (Brown, 1996; Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Bu çalışmada, yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçmek için kullanılan Betimsel İş Envanteri (Job Descriptive Index), Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiş ve iş tatmininin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmiştir (Maghrabi ve Johnson, 1995; Kantor, 1991). Bunun nedeni, Betimsel İş Envanterinin (BİE), kapsamlı bir ölçüm yapabilmesi ve basit bir formatla uygulanabilir olmasıdır. Ancak, iş hayatında yaşanan kavramsal ve terimsel değişimlerin de etkisiyle, ölçeğin revizesine ihtiyaç duyulmuş ve BİE, Smith ve

arkadaşları (1987) tarafından revize edilerek daha kapsamlı bir hale getirilmiştir. Revize edilmiş BİE olarak adlandırılan bu ölçek, eski yapısına ek olarak, genel iş tatminini ölçebilecek bir yapıya dönüştürülmüştür. Ölçekte genel iş tatmininde ölçülen alt boyutlar ise sırasıyla; yöneticiden duyulan memnuniyet, ücret, terfi, işin kendisi ve çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet boyutlarıdır (Smith, vd., 1987). Revize edilmiş BİE'nin kullanıldığı sonraki araştırmalarda, bu alt boyutların bir veya bir tek başına kullanıldığı görülmektedir (Örn, Reeve ve Rogelberg, 2005; Pennigton ve Riley, 1991). Yapılan bu çalışmada da, Smith ve arkadaşları (1987) tarafından revize edilmiş BİE'ndeki "yöneticiden duyulan memnuniyet" alt boyutu kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Ölçüm Aracı : Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini dolayısıyla da, çalıştığı işletmeye karşı hissettiklerini ifade eder (Nijhof vd., 1998). Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır (Bolat ve Bolat, 2008). Bu sınıflamalar içerisinde ilgili yazında en çok kabul gören Allen ve Meyer (1990) tarafından kullanılan model ve ölçek olmuştur (Seymen, 2008). Yapılan bu çalışmada da, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç ana ögede toplamaktadır; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık. Normatif Bağlılık; çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve bunun doğru olduğunu düşünmesidir (Chen ve Francesco, 2003). Devam bağlılığı; çalışanın işinde kalma arzusunun bir ifadesidir. Duygusal bağlılık ise; çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal yakınlık olup örgütle özdeşleşmesini ifade eder (Meyer, vd. 2002). Duygusal bağlılık kişiler istediği için ortaya çıkar (Wasti, 2002).

Öz Değerlendirme ve Ölçüm Aracı: Bireyin performansına yönelik bilgi alınmasında kullanılan kaynaklardan biri olan öz değerlendirme, bireyin yaptığı işte gösterdiği performansın kendisi tarafından değerlendirilmesidir (Farh, Werbel ve Bedeian, 1988). Her ne kadar çalışanın kendisini objektif değerlendiremeyeceğine yönelik şüpheler olsa da, eskiden beri yapılan araştırmalar, öz değerlendirmenin diğer kaynaklardan gelen değerlendirmeler (üstler, çalışma arkadaşları vb.) kadar güvenilir olduğunu, kabul edilebilir sonuçlar vermesi açısından bazı organizasyonlarda da kullanıldığını belirtmektedir (Örn. Shrauger ve Osberg, 1981; Shore ve Tashchian, 2002; Ferris vd., 1985; Young ve Dulewicz, 2007; Yousef 2000; Stevens vd., 1978).

Bu çalışmada, öz değerlendirmenin ölçülmesinde, Darwish (2000) tarafından geliştirilen dört maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, performansın iki boyutu; performans kalitesi ve verimlilik, dört soru ile ölçülmüştür. İlk iki soru çalışanın yaptığı işteki performans kalitesini ve verimliliği direk ölçerken, diğer iki soruda çalışanın performansı, benzer işi yapan emsalleri ile kıyaslayarak değerlendirilmiştir.

Söz konusu anket formunu oluşturan ölçekler ve ölçeklerin araştırma verilerine dayalı olarak hesaplanan güvenilirlik değerleri özet olarak Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeğin Kriter Geçerliliğinin Test Edilmesinde Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri

Kriter	Kullanılan Ölçek
Yöneticiden Duyulan Memnuniyet	Betimsel İş Envanterinin revize edilmiş versiyonunun (Smith, et al., 1987) yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçeği 18 maddesi kullanılmıştır ($\alpha = 0,903$).
İş Tatmini	Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Weiss, Davis, Ebgland, & Lofquist, 1967) kullanılmıştır ($\alpha = 0,950$).
Örgütsel Bağlılık	Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin, duygusal bağlılık faktörünü oluşturan 8 madde kullanılmıştır ($\alpha = 0,936$).
Görev Performansı	Darwish (2000) tarafından kullanılan, 4 maddelik öz değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır ($\alpha = 0,774$).

4.3. Faktör Yapısı

Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, zaman zaman hatalı yorumlara neden olduğu ileri sürülen (Hair vd., 1995; Jöreskog ve Sörbom, 1993) açılımlayıcı faktör analizine alternatif ve daha güçlü bir yöntem olduğunu ileri sürüldüğü (Kline, 2005) için tercih edilmiştir.

Bu çerçevede ölçeğin faktör yapısının doğrulanmasında Ki-Kare değerleri ile RMSEA (Kök ortalama kare yaklaşım hatası), GFI (Uyum iyiliği endeksi), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi), CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi) ve NFI (Normlanmış uyum endeksi) endekslerinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.51, araştırma kapsamındaki diğer tüm analizler için SPSS 15 programı kullanılmıştır.

4.4. Güvenilirlik

Ölçeğin güvenilirliği Coranbach Alfa istatistiği yardımıyla sınanmıştır. Bunun için ölçekte yer alan tüm faktörler için Coranbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddenin ait oldukları faktörlerin güvenilirliğine sağladıkları katkının belirlenmesinde Madde Silindiğinde Coranbach Alfa istatistiği kullanılmıştır.

Analiz sonrasında tüm maddelerin, ait oldukları faktörlerin güvenilirliğine olumlu katkı sağlaması ve Alfa değerlerinin 0,70 ve üzerinde olmasının (Hair vd., 1995) ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanmasında asgari kriterler olarak belirlenmiştir.

4.5. Geçerlik

Ölçeğin ayırt edici geçerliliğinin değerlendirilmesinde, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991) ile ölçeği oluşturan faktörlere ait güvenilirlik değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin kriter geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise MD Ölçeğinden alınan puanlarla, farklı örgütsel kriterler arasındaki ilişkiler temel alınmıştır. Bu kapsamda motivasyonel dilin aşağıda açıklanan kriterleri belirleme düzeyi doğrusal regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Yöneticiden Duyulan Memnuniyet: Gerçekleştirilen yazın taraması sonrasında, motivasyonel dil ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasındaki ilişkinin sınıandığı bir görgül araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte Sullivan (1988) motivasyonel dilin örgütsel çıktılara olan etkisine liderin göstermiş olduğu davranışların aracılık ettiğini ileri sürmüştür. Buna göre, motivasyonel dilin etkili olabilmesi için öncelikle çalışanların yöneticilerinden memnun olmaları gerektiği söylenebilir. Sullivan'ın öngörüsüne paralel olarak bu çalışmada motivasyonel dil ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasındaki ilişkinin anlamlı çıkması beklenmiştir.

İş Tatmini: Sharbrugh, Simmons ve Cantrill'in (2006) motivasyonel dilin, liderin algılanan etkinliği ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, motivasyonel dil ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Mayfield ve Mayfield (2006) tam zamanlı ve yarı zamanlı işçiler üzerinde yaptığı araştırma ve Mayfield, Mayfield ve Kopf (1998)'un hemşireler üzerinde yaptığı araştırmalarda da motivasyonel dilin tüm faktörleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular yönetsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin sorgulandığı diğer araştırmaların bulguları ile uyumludur. Bu çerçevede lider tarafından kullanılan motivasyonel dilin, iş tatmininin belirleyicisi durumunda olacağı değerlendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık: Mayfield ve Mayfield (2002) motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttıracakları ileri sürmüşler ve ABD'deki hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada (Mayfield ve Mayfield, 2007) motivasyonel dilin, işte kalma niyetinin belirleyicisi durumunda olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada da, Mayfield ve Mayfield (2002)'in bulgularıyla paralel olarak bu çalışmada da motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olması beklenmiştir.

Görev Performansı: Mayfield, Mayfield ve Kopf (1998) büyük bir sağlık kompleksindeki hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, motivasyonel dilin performans üzerinde, iş tatmini üzerindeki etkisine oranla zayıf fakat istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca edimsöz ediminin çalışanların performansı üzerinde, etkisöz ve düzsöz edimlerine oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Mayfield ve Mayfield (2006) tarafından motivasyonel dilin tam ve yarı zamanlı işçilerin iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir diğer araştırmada ise, motivasyonel dil ile yarı zamanlı çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, motivasyonel dilin tam zamanlı çalışanların performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Motivasyonel dilin performans üzerindeki etkileri faktör bazında incelendiğinde ise sadece etkisöz ve edimsöz edimi ile tam zamanlı çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve edimsöz ediminin etkisinin Mayfield, Mayfield ve Kopf (1998)'un bulgularıyla uyumlu olarak etki söz edimine göre daha güçlü olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada da Mayfield, Mayfield ve Kopf (1998)'un bulgularına paralel olarak motivasyonel dil ile performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olacağı tahmin edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Faktör Yapısı ve Güvenilirlik

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmiştir. Tablo 3'de yer alan uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde, elde edilen sonuçların Mayfield ve diğ.'nin (1995) örnekleminde bulgularıyla uyumlu olduğu ve ML ölçeğinin üç boyutlu faktör yapısının araştırmanın elde edilen veriler tarafından da doğrulandığı söylenebilir.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Model	$\chi^2(df)$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
MD Ölçeği	107.92(24)*	0,037	0,99	0,98	0,99	0,99
İdeal Değerler	$\chi^2/df < 1/5$	< 0,05	> 0,95	> 0,90	> 0,95	> 0,95

Tablo 4'deki değerlerden ise tüm maddelerin teorik beklentilere uygun olarak ilgili faktörler altında yüksek yüklemeye değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Her bir faktöre ait Coranbach Alfa değerleri ise etkisöz boyutu için 0,935 edimsöz boyutu için 0,910 düzsöz boyutu için 0,899 olarak bulunmuştur. Bu bulgular ölçeği oluşturan tüm boyutların yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. MD Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	Etkisöz	Edimsöz	Düzsöz
Bana işimle ilgili yararlı açıklamalar yapar.	0,87		
İşimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik açık talimatlar verir.	0,89		
İşimi etkileyecek değişiklikler hakkında faydalı bilgiler sağlar.	0,91		
İşe yönelik çabalarımı takdir ve teşvik eder.		0,74	
Yaptığım işten tatmin duyup duymadığıma ilgi gösterir.		0,89	
Kişisel gelişimimi desteklediğini her fırsatta ifade eder.		0,84	
Banka içerisinde nasıl davranmam gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur.			0,81
Banka içerisindeki diğer kişilere nasıl uyum sağlayacağım konusunda tavsiyelerde bulunur.			0,67
Daha önce banka içerisinde yaşanan olaylardan örnekler verir.			0,56
Coranbach Alfa	0,935	0,910	0,899

5.2. Geçerlik

Ölçeğin belirgin faktör yapısı ve yüksek güvenilirliğinin, ayırt edici geçerlik şartını sağlamada yeterli olduğu söylenebilir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991). Bununla birlikte Hinkin (1995)'in geçerliliğin birden fazla yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiği savından hareketle, ölçeği oluşturan faktörlerin farklı örgütsel çıktılarla olan ilişkileri mevcut teori ve araştırmalar ışığında incelenmiştir.

Bu çerçevede motivasyonel dilin, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleme düzeyini değerlendirmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo5. Motivasyonel Dilin Örgütsel Davranış Boyutlarına Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Yöneticiden Duyulan Memnuniyet	İş Tatmini	β^a Örgütsel Bağlılık	Görev Performansı
1. Etkisöz	0,462**	0,084**	0,110**	0,122**
2. Edimsöz	0,393**	0,300**	0,183**	0,198**
3. Düzsöz	0,001**	0,080**	0,125**	0,038**
LÜE R ²	0,655**	0,221**	0,159**	0,134**
LÜE F	1578,93**	284,66**	191,79**	157,02**

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

^a Standardize edilmiş beta katsayıları.

Tablo 5'deki F değerlerinden, motivasyonel dil ile yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyonel dilin, çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve görev performanslarının belirleyicisi olduğuna ilişkin kuramsal bilgi birikimi ile uyumlu

olan bu bulgulardan hareketle MD ölçeğinin kriter geçerliliği şartını sağladığı söylenebilir.

Araştırmada ayrıca MD ölçeğini oluşturan boyutların, incelenen kriterler üzerindeki etkilerinin farklı olacağı tahmin edilmiş ve bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Yöneticiden Duyulan Memnuniyet: Yöneticiden duyulan memnuniyet ile etkisöz ve edimsöz boyutları arasındaki $p < 0,01$ düzeyinde güçlü bir ilişki gözlenirken, düzsöz ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgulara dayalı olarak, yöneticiden duyulan memnuniyetin daha çok belirsizliği azaltma ve bireysel ilgi boyutlara bağlı olarak gerçekleştiği değerlendirilmiştir. Düz söz ediminin etkilerinin ise dolaylı olarak gerçekleşebileceği söylenebilir.

İş Tatmini: İş tatmini ile MD ölçeğini oluşturan tüm boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte edimsöz ediminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, etkisöz ve düzsöz edimlerine oranla belirgin bir şekilde fazla olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu edimsöz ediminin iş tatmini üzerindeki etkisinin Türk örneklem için daha güçlü olduğu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık ile MD ölçeğini oluşturan tüm boyutlar arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu Mayfield ve Mayfield'in (2002) motivasyonel dilin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin öngörülerini ve ABD'deki hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma (Mayfield ve Mayfield, 2007) sonuçları ile uyumludur.

Görev Performansı: Görev performansı ile etkisöz ve edimsöz boyutları arasındaki $p < 0,01$ düzeyinde güçlü bir ilişki gözlenirken, düzsöz ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu gerek araştırmacının beklentileri gerekse daha önce yapılan çalışmaların bulgularıyla (Mayfield ve Mayfield, 2006) uyumludur. Ayrıca motivasyonel dilin görev performansı üzerindeki etkisinin iş tatminine oranla daha zayıf olması motivasyonel dilin çalışanların bireysel çıktıları üzerindeki görece etkisine ilişkin araştırma bulgularıyla (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998) paralellik göstermektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları ML Ölçeğinin, liderin kullandığı dilin çalışanların bireysel çıktıları üzerindeki etkilerinin ölçülmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede ölçeğin gerek araştırma gerekse uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Öncelikle liderin kullandığı dilin ayrı bir değişken olarak alınmasının, Türkçe yazındaki liderlik araştırmalarında yeni ufuklar açacağı söylenebilir. Dilin etkinliğini ölçen güvenilir bir ölçme aracının varlığı, özellikle lider ve astları arasındaki etkileşimin ve bu etkileşimde liderin rolünün anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Motivasyonel dilin bireysel ve örgütsel çıktılar ile ilişkisinin sorgulandığı araştırma sonuçları ise yönetici geliştirme programlarına girdi sağlayacaktır. Ayrıca

yöneticilerin motivasyonel dili kullanma yeterliliklerinin işe alım ve görevlendirme süreçlerinde kullanılabilir.

Referanslar

- ALEXANDER, E.R., HELMS, M.M., WILKINS, R.D. (1989). The relationship between supervisory communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*, 18 (4), 415-429. ss.
- ALLEN, N., MEYER, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63 (1), 18-38. ss.
- ARSLANTAŞ, C.C., PEKDEMİR, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286. ss.
- BAGOZZI R., YI, Y., PHILLIPS, L. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458. ss.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59. ss.
- BAŞ, T., (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 23-34. ss.
- BAYCAN, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Baltkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94. ss.
- BROWN, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255. ss.
- BÖRÜ, D., GÜNEŞER, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 135-156. ss.
- CHEN, Z.X., FRANCESCO, A.M., (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-516. ss.
- CONGER J. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executives*, 1, 31-44. ss.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. ss.
- DARWISH, A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance Gn a Non-Western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-24. ss.
- DIENESCH, R., LIDEN, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634. ss.
- ERDOĞAN, B., LIDEN, R. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17. ss.
- ERDOĞAN, B., LIDEN, R., KRAIMER, L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 395-406. ss.
- FARH, J., WERBEL, J.D., BEDEIAN, A.G. (1988). An emprical investigation os elf-appraisal-based performance evaluation. *Personal Psychology*, 41, 141-156. ss.
- FERRIS, G.R., YATES, V.L., GILBRON, D.C., ROWLAND, K. (1985). The influence of subordinate age on performance ratings and causal attributions. *Personnel Psychology*, 38, 545-557. ss.
- GORIS J.R., VAUGHT, B.C., PETTIT, J.D. (1997). Effects of ommunication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression anaiysis. *The Journal of Business*

- Communication*, 37 (4), 348-368. ss.
- GRAEN, G., CASHMAN, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. J. HUNT, L. LARSON (Derleyen.), *Leadership* içinde 143-165 ss, Kent State University Press.
- GRAEN, G., UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. ss.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM R.L., BLACK, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- HARGIE, O., TORISH, D., WILSON, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4), 414-436. ss.
- HINKIN T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21 (5), 967-988. ss.
- İŞCAN, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 160-177. ss.
- JÖRESKOG, K., SÖRBOM, D. (1993). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- KANTOR, J. (1991). The effects of computer administration and identification on the job descriptive index (JDI). *Journal of Business and Psychology*, 5 (3), 309-323. ss.
- KATRİNLİ, A., ATABAY, G., GÜNAY, G., GÜNERİ, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Nov; 64 (4), 354-362. ss.
- KLINE, R. (2005). *Principles and practices of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- LINDEN, R., WAYNE, S., STITWELL, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674. ss.
- LÜSCHER, L.S., LEWIS, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240. ss.
- MAGHRABI, A.S., JOHNSON, D.A., (1995). An Arabic version of the revised job descriptive index. *Current Psychology*, 14 (1), 47-54. ss.
- MAYFIELD, J., MAYFIELD, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, June, 89-94. ss.
- MAYFIELD, J., MAYFIELD, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: a comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23 (2), 131-153. ss.
- MAYFIELD, J., MAYFIELD, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20 (2), 85-102. ss.
- MAYFIELD, J., MAYFIELD, M., KOPF, J. (1995). Motivating language: exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344. ss.
- MAYFIELD, J., MAYFIELD, M., MILTON, R., KOPF, J. (1998). The effects of motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3/4), 235-248. ss.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. ss.
- MRAYYAN, M.T., (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 13, 40-50. ss.
- NIJHOF, W.J., De JONG, M.J., BEUKHOF, G., (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248. ss.
- ÖZUTKU, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98. ss.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V., CEVRİOĞLU, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki:

- ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210. ss.
- PENNINGTON, C.M., RILEY P.V. (1991). Measuring job satisfaction in ESL using the job descriptive index perspectives. *City Polytechnic of Hong Kong Working Papers in English*, 3 (1), 20-36. ss.
- PUTTI, J.M., ARYEE, S., PHUA, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15 (1), 44-52. ss.
- RAY E, B. (1993). When the links become chains: considering the dysfunctions of supportive communication in the workplace. *Communication Monographs*, 60, 106-111. ss.
- REEVE, C.L., ROGELBERG, S.G. (2005). The caring-killing paradox: euthanasia-related strain among animal-shelter workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (1), 119-143. ss.
- SAMAD, S. (2006). Predicting turnover intentions: the case of Malaysian government doctors, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (2), 113-119. ss.
- SERİNKAN, C., BARDAKCI, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 152-163. ss.
- SEYMEN, O.A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SHARBROUGH, W.C., SIMMONS, S.A., CANTRILL D.A. (2006). Motivating language in industry: its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43 (4), 322-343. ss.
- SHORE, T.H., TASHCHIAN, A. (2002). Accountability forces in performance appraisal: effects of self-appraisal information, normative information, and task performance. *Journal of Business & Psychology*, 17 (2), 261-274. ss.
- SHRAUGER, J.S., OSBERG, T.M. (1981). The relative accuracy of self-predictions and judgments by others in psychological assessment. *Psychological Bulletin*, 90, 322-351. ss.
- SMITH, P.C, KENDALL, L.M., HULIN, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- SMITH, P., BALZER, W., BRANNICK, M., EGGLESTON, S., GIBSON, W., IRONSON, G., (1987). *Manual for the revised JDI and job GN general scales*, Bowling Green: Bowling Green State University.
- STEVENS, J.M., BEYER, J.M., TRICE, H.M. (1978). Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396. ss.
- SULLIVAN, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115. ss.
- WALDRON, V.R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 288-305. ss.
- WASTI, S.A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550. ss.
- WEISS, D., DAVIS, R., EBGLAND, G., LOFQUIST, L. (1967). *Manual for Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota.
- YOUNG, M., DULEWICZ, V. (2007). Relationships between emotional and congruent self-awareness and performance in the British Royal Navy. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 465-478. ss.
- YOUSEF, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28. ss.