



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla SARPALKAN

BURSA - 2017



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla SARPALKAN

Danışman:
Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

BURSA - 2017

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda, 701250001 numaralı, Damla SARPALKAN'nın hazırladığı, "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili savunma sınavı,/...../20... günü,-..... saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı/başarısız) olduğuna(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN,
Uludağ Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Senay YÜRÜR,
Yalova Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Aşkın KESER,
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../ 20.....

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

06/02/2017

İmza

Adı Soyadı : Damla SARPALKAN

Öğrenci No : 701250001

Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

Statüsü : Yüksek Lisans Doktora

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 17/01/2017

Tez Başlığı / Konusu: Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 78 sayfalık kısmına ilişkin, 17/01/2017 tarihinde şahsım tarafındanTurnitin..... adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 7 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

17 /01/2017

İmza

Adı Soyadı : Damla SARPALKAN

Öğrenci No : 701250001

Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

Statüsü : Yüksek Lisans Doktora

Danışman

Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN, 17/01/2017

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Damla SARPALKAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xi + 77
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışman(lar)ı : Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, öncelikle literatürdeki konu ile ilgili yazın incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Bursa'da, tekstil sektöründe çalışan, mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada, Allen ve Meyer'in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Podsakoff'un geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin yer aldığı soru formu kullanılmıştır. Sonuç olarak, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Name and Surname : Damla SARPBALKAN
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Labour Economics and Industrial Relationships
Branch : Labour Psychology and Human Resources
Degree Awarded : Master
Page Number : xi + 77
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Assist. Prof. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

THE EFFECT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A RESEARCH

The effect of the transformational leadership style on the organizational commitment has been researched in this study. First of all literature about the subject has been examined for this purpose. Sample group is the white collar employees and blue collar workers who work on the textile sector in Bursa. The questionnaire has been used which includes Organizational Commitment Scale by Allen and Meyer and Transformational Leadership Scale by Podsakoff. As a result, it has been approached that employees' transformational leadership perceptions have a meaningful effect on their organizational commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Continuous Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda, en başından bu yana, tecrübesiyle ve değerli bilgi birikimiyle bana daima yol gösteren, büyük bir özveriyle bana destek olan, bu çalışmada büyük emeği olan danışman hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu çalışma sırasında, değerli bilgi birikimiyle yol gösteren değerli hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Selim TÜZÜNTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans çalışmama başlamamda beni teşvik eden ve her daim bana, maddi manevi desteklerini sunan canım annem Sadiye SIDAR, canım babam Köksal SIDAR'a ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Engin SARPALKAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Bursa, 2017

Damla SARPALKAN

	Sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABOLAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

İÇİNDEKİLER BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

	Sayfa
1. TANIMLARI.....	LİDERLİK 2
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	4
2.1. ÖZELLİK YAKLAŞIMI.....	6
2.2. TARZ / DAVRANIŞ YAKLAŞIMI.....	8
2.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	13
2.4. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	16
3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	20
4. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL-TRANSFORMATIONAL) LİDER.....	21
4.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	26

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÇERÇEVE.....	KAVRAMSAL 28
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI.....	28
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI.....	31

1.2.1. Allen Ve Meyer Açısından Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları.....	33
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık.....	33
1.2.1.2. Devam Bağlılığı.....	34
1.2.1.3. Normatif Bağlılık.....	35
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	36
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖNCÜLLERİ.....	37
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	38
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARAŞTIRMALAR.....	40
4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	40
4.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURSA'DA BİR TEKSTİL FİRMASINDA ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM.....	44
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	44
1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	45
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	45
1.4. EVREN ÖRNEKLEM.....	46
1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	47
2. ANALİZ VE BULGULAR.....	48
2.1. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ.....	48

2.2.	BULGULAR	VE
YORUMLAR.....		49
2.2.1.	Faktör	Analizi
.....		48
2.2.2.	Güvenilirlik Analizleri	
.....		49
2.2.3.	Örnekleme	İlişkin
Bilgiler.....		Demografik
		50
2.2.4.		Korelasyon
Analizleri.....		53
2.2.4.1.	<i>Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....</i>	<i>54</i>
2.2.4.2.	<i>Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....</i>	<i>54</i>
2.2.4.3.	<i>Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi.....</i>	<i>54</i>
2.2.4.4.	<i>Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....</i>	<i>55</i>
2.2.5.		Regresyon
Analizleri.....		55
2.2.5.1.	<i>Örgütsel Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi.....</i>	<i>56</i>
2.2.5.2.	<i>Duygusal Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi.....</i>	<i>57</i>
2.2.5.3.	<i>Devam Bağlılığı İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi.....</i>	<i>57</i>
2.2.5.4.	<i>Normatif Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi.....</i>	<i>58</i>
2.2.6.		Hipotez
Testleri.....		59
2.2.6.1.	<i>Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....</i>	<i>60</i>
2.2.6.2.	<i>Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....</i>	<i>61</i>
2.2.6.3.	<i>Devam Bağlılığı Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....</i>	<i>62</i>
2.2.6.4.	<i>Normatif Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....</i>	<i>63</i>
2.2.6.5.	<i>Dönüşümcü Liderlik Algısı Ortalamalarının Demografik Değişkenler Göre Farklılıkları.....</i>	<i>64</i>

SONUÇ.....	64
KAYNAKÇA.....	72
EK.....	76

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Teorileri ve Araştırmalarındaki Eğilimler.....	5
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları ve Kapsamları.....	6
Tablo 3: Likert'in Sistem Modeli.....	10
Tablo 4: Liderlik Davranışı Süreci.....	11
Tablo 5: Liderlik Tarzı Modeli.....	12
Tablo 6: Özellik Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımı Arasındaki Farklar.....	13
Tablo 7: Dönüşümcü Liderler ile Etkileşimci Liderler Arasındaki Bazı Farklar.....	17
Tablo 8: Lider - Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	21
Tablo 9: Araştırmacılara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	32

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Alt Boyutlar Ve İlgili Soru Numaraları.....47						
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Alt Boyutlar Ve İlgili Soru Numaraları.....47						
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri.....49						
Tablo 13: Ölçekler Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....50						
Tablo 14: Kayıp Verinin Toplam Veri İçindeki Payı.....51						
Tablo 15: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler.....52						
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....53						
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri.....55						
Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....56						
Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....57						
Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....58						
Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....59						
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....59						
Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....60						
Tablo 24: Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....61						
Tablo 25: Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....62						

GİRİŞ

Günümüz hâkim ekonomik şartları tüm sektörleri, rekabet edebilmeleri için değişim yapmaya zorlamaktadır. Üretim sektörü de aynı şekilde müşterilerinin değişen isteklerine hızlı cevap verebilmek için yeni üretim metotları benimsemeye başlamıştır. Değişim odaklı bu üretim sistemlerini yürütebilmek ise, değişime ayak uydurabilen çalışanlarla mümkündür. İşte bu noktada çalışanları örgütün hedeflerine ulaşmada motive edebilen, onları düşünmeye, yeni çözüm yolları geliştirmeye teşvik eden, özgüvenlerini arttırıp örgüte rekabet avantajı sağlayabilecekleri yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlayan liderlere yani “dönüşümcü liderlere” ihtiyaç vardır.

Aynı zamanda firmaların, sektörlerinde rekabet edebilmeleri için çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları da önem kazanmıştır. Örgütün hedeflerini benimseyen, örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf eden çalışanların varlığı, örgütleri hedeflerine ulaşmada avantajlı kılmaktadır. Çalışanların örgütün çıkarlarına zarar vermeden çalışması, örgüt içinde istenmeyen davranışlar sergilememeleri, yönetimler için önem arz etmektedir. Kaldı ki, çalışanların örgütü benimseyerek, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgütün amaçları doğrultusunda ekstra çaba göstererek çalışmaları, firmalar açısından hem rekabet avantajı hem de performans artışı sağlamaktadır.

Örgüt içinde, örgütsel bağlılık ekonomik araçlarla, örgüt kültürüyle, motivasyon ve sosyal güvenlik araçlarıyla, fiziki koşullarla, örgüt içi iletişimle ve liderlik gibi etkenlerle oluşturulmaya çalışılır. Bu etkenler arasında liderin ve liderliğin ayrı bir yeri vardır. Çünkü liderlik, diğerlerinden farklı bir şekilde tamamıyla insan faktörü üzerine kuruludur. Lider ve takipçileri arasında oluşan ilişki ve iletişim, doğrudan çalışanların bağlılığını etkileyebilmektedir. Lider davranışları da, hem liderin kendisinden hem takipçilerden hem de örgütsel özelliklerden etkilenecek değişebilmektedir. Pek çok liderlik anlayışı ve buna bağlı olarak gelişen/değişen liderlik davranışları arasında dönüşümcü liderlik, takipçileri üzerinde derin ve etkili izler bırakarak takipçilerin örgütte kalma isteklerini olumlu yönde değiştirebilme gücüne sahiptir.

Bu çalışmada da, son dönemlerde önemi daha da artan, “dönüşümcü liderlik” ve “örgütsel bağlılık” kavramları, bu çalışmada birlikte ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve dönüşümcü liderlik ile ilgili, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik, Bursa’da yer alan bir tekstil firmasında yapılan, uygulama yer almaktadır.

Birinci Bölüm

LİDERLİK

1. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik gerek akademik gerekse uygulama alanında, oldukça ilgi gören bir kavramdır. Birçok araştırmacı ve profesyonel tarafından tanımı yapılmaya çalışılmakta ve ideal lider özellikleri özellikle iş yaşamında oluşturulmaya çalışılmaktadır.

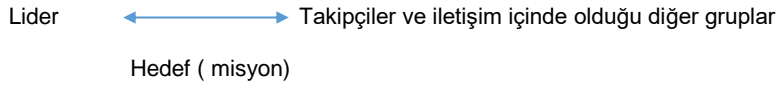
Liderlik bazı araştırmacılar tarafından kişisel özellik veya davranış açısından ele alınırken; bazı araştırmacılar da liderliği daha rasyonel bir açıyla ele almışlardır. Liderliğin ne olduğuyla ilgili literatür taraması yapıldığında, birçok liderlik tanımı olduğu görülmektedir. Liderlik, herkes için sezgisel olarak bir anlam ifade etmektedir. Ama tanımlanmak istediğinde herkese göre farklı anlamlar taşıdığından ayrı ayrı tanımlar ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2014:1-2). Eren'e göre liderlik, bir grubu ortak amaçları doğrultusunda, harekete geçirmek için sahip olunan bilgi ve yeteneklerken; Koçel'e göre ise liderin, belirlenen hedefler doğrultusunda, diğerlerinin davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesidir (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 59).

Liderlik, lider ve takipçilerin birlikte yer aldığı bir süreçtir ancak iletişimi başlatan ve bu süreçte sorumluluğu taşıyan liderdir (Northouse, 2014: 6).

Liderlik tanımlarının çoğu lideri temel alan tanımlardır. Ancak değişen koşullar ve entegre sistemler ışığında, takipçiler ve iletişim içinde olduğu gruplar bakımından da tanımlar yapılmıştır. Den Hartog ve Koopman'a göre bazı liderlik tanımları şu şekildedir (Den Hartog & Koopman, 2009: 195-196):

" Yukl (1998) liderliği geniş bir biçimde, takipçilerin olayları yorumlayış tarzlarını, grup ya da örgütün hedeflerinin seçimini, hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin düzenlenmesini, takipçilerin hedeflere ulaşma motivasyonunu, işbirliğine dayalı ilişkilerin ve takım çalışmasının sürdürülmesini ve grup ya da örgütün dışındaki insanların destek ve iş birliğinin sağlanmasını etkileyen nüfuz, ikna süreçleri olarak tanımlamaktadır...Liderlik, liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal nüfuz süreci olarak tanımlanmaktadır (Bryman,1992)...Liderlik, bir kişinin diğerlerini toplulukçu bir vizyonun çıkarları doğrultusunda kişisel çıkarlarından vazgeçmeye motive etme yeteneği ve bu vizyonun kazanılması ile gönüllü bir biçimde görevinin gerektirdiğinin üzerinde önemli kişisel özverilerde bulunarak kolektife katkıda bulunma yeteneğidir (House ve Shamir, 1993)."

Bu bilgiler ışığında bakıldığında; lider ile takipçiler ve iletişim alanı içinde diğer gruplar açısından aşağıdaki gibi bir sistematik oluşturulabilir. Bu süreci, liderin tutumu ve vizyonu etkilemektedir (Den Hartog & Koopman, 2009: 195-196).



Liderlik, takipçiler ile lider arasında çift yönlü ve karşılıklı etkileşimin olduğu, hedef odaklı bir süreçtir. Bu süreç gösterir ki, liderlik sadece resmi liderle sınırlı kalmayıp, grubun diğer üyeleri tarafından da gerçekleştirilebilir. Başka bir deyişle, liderlik sürecinin dört unsuru olduğu söylenebilir. Bunlar; süreç, etki, grubun varlığı ve ortak hedefler (Northouse, 2014: 5). Liderlik, bu süreçte ahlaki değerlerden, prensiplerden, riskler ve fırsatlardan etkilenmektedir (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 59).

Literatürde liderlik tanımları tarihsel süreç içinde de yapılmıştır. Rost, liderliğin tarihsel süreç kapsamında tanımını şu şekilde sınıflandırmıştır (Northouse, 2014: 2-4):

1900-1929 yılları arası; lider gücün merkezindedir, kontrol ve etkileme söz konusudur.

1930'lu yıllarda; liderin takipçileri etkilemesi üzerine kurulu bir bakış açısının oluşmasıyla birlikte, bu etkileme *kişilik özellikleri* ile ilişkilendirilmiştir. Liderin sahip olduğu kişilik özellikleriyle, grubun kişilik özelliklerini etkilediği bir süreç olarak, liderlik açıklanmaya çalışılmıştır.

1940'lı yıllarda; grubu yönlendiren lider ele alınmış, grup yaklaşımı üzerinde durulmuştur. İknâ edici lider” ile “zorlayıcı lider” farkları ortaya konmaya çalışılmıştır.

1950'li yıllarda; liderlik üç temele dayandırılmıştır: grubun varlığı, ortak amaçları oluşturma, grubu etkileme. Bu yıllarda ortak amaçların oluşturulması sürecindeki liderlik, *liderin davranışına* bağlı olarak açıklanmaktadır.

1960'lı yıllarda; çalkantılı bir süreçten geçilmesine rağmen liderlik tanımında “ortak amaçlara sahip bir grubu etkileme” tanımında araştırmacılar hem fikir olmuşlardır.

1970'li yıllarda; liderlik, örgütsel bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu dönemde Burns'ün tanımı önemli bir fark yaratmıştır. Burns ile birlikte liderlik kavramının içine motivasyon ve ahlaki değer kazanma da girmiştir.

1980'li yıllarda; liderlik oldukça fazla ilgi duyulan, açıklanmaya çalışan bir kavram olmuştur. Bu yıllarda liderin etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar liderin bu etkisinin, yönetimin etkisinden farklı ve zorlayıcı olmayan bir etki olduğu üzerinde durmuşlardır.

Burns'ün 1978 yılında yaptığı tanımla birlikte de liderlik farklı bir boyut kazanmış ve "dönüşümcü lider" kavramı ortaya çıkmıştır.

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderliğin tanımında olduğu gibi liderlik yaklaşımları da literatürde çeşitlilik göstermektedir. Tarihsel süreç içerisinde yapılan liderlik tanımlarına paralel olarak liderlik yaklaşımları gelişmiştir.

Kimi yazarlar, liderlik yaklaşımlarını ve bu alanda yapılan araştırmaları geleneksel/klasik yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olarak ikiye ayırmış; kimi yazarlar ise, bazı liderlik yaklaşımlarını post-modern yaklaşımlar başlığı altında toplayarak liderlik yaklaşımlarını üçe ayırmıştır. Örneğin; Balcı (2009), özellik, davranış ve durumsal yaklaşımları *kuramsal yaklaşımlar* başlığı altında ele almış ve dönüşümcü, karizmatik, etkileşimci liderliği, *liderlikte yeni yaklaşımlar* olarak değerlendirmiştir. Dikmen (2012) ise, durumsallık yaklaşımını *modern kuramlar* olarak, karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci, stratejik ve vizyoner liderliği ise, *post-modern yaklaşımlar* olarak ele almıştır. İşcan (2002) ise, özellik yaklaşımını ve davranışsal liderlik yaklaşımını, *geleneksel liderlik yaklaşımları* olarak sınıflandırmış; durumsal liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, koçluk, ahlaki liderlik, kendi başına liderlik ve süper liderlik, vizyoner liderlik, mikro liderlik ve stratejik liderliği ise, *modern liderlik yaklaşımları* altında sınıflandırmıştır.

Liderlik yaklaşımlarındaki bu çeşitliliğin yanı sıra, modern liderlik kapsamındaki etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, otokratik, vizyoner, ahlaki, süper liderlik, koçluk ve koruyuculuk, katılımcı, tam serbestlik tanıyan ve stratejik liderlik, liderlik türü veya liderlik tarzı olarak da değerlendirilmektedir (Şahin, 2009; Batmunkh, 2011).

Bryman ise, tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarını aşağıda yer alan tablodaki gibi gruplandırmıştır:

Tablo 1: Liderlik Teorileri ve Araştırmalarındaki Eğilimler

Dönem	Yaklaşım	Ana tema
1940'ların sonuna kadar	Özellik	Lider doğulur; liderlik yaradılıştan gelen bir yetenektir.
1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadar	Tarz	Liderlerin yaptıkları; etkinliği liderin davranışlarıyla ilgilidir.
1960'ların sonunda 1980'lerin başına kadar	Durumsallık	Her şey koşullara bağlıdır; liderliğin etkinliği durumdan/bağlamdan etkilenir.
1980'lerin başlarından bu yana	Yeni liderlik (karizmatik/dönüştürücü liderlik)	Liderin vizyon ihtiyacı vardır, sadakat ve duygusal bağlılığı teşvik ederler.

Kaynak: Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2009). Örgütlede Liderlik. D. S. Neil Anderson içinde, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (s. 195-219). İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.197.

Uygulanan liderlik tarzı, liderin kişilik özelliklerinden, örgütün içinde bulunduğu çevreden, işin ve yönetimin nasıl bir yapıya sahip olduğundan ve koşullardan etkilenmektedir. Yönetim bilimcilere göre başarılı lider, içinde bulunduğu koşullara ve örgütün değişen ihtiyaçlarına göre en uygun liderlik tarzını sergileyendir (Çakınberk & Demirel, 2010: 107). Dolayısıyla klasik bir liderlik tarzına modern zamanlarda da ihtiyaç duyulabilir. Bu yorumdan hareketle, liderlik yaklaşımlarının sınıflandırılmasından bağımsız olarak Bryman'ın gruplandırması temel alınarak liderlik yaklaşımları incelenecektir.

Liderlik yaklaşımları, bu yaklaşımlar kapsamında yapılan çalışmalar ve liderlik tarzları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları ve Kapsamları

Liderlik Yaklaşımları	Kapsamı
Özellik Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Büyük Adam
Tarz / Davranış Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Lewin, Lippitt ve White'in Çalışmaları• Ohio State Üniversitesi Çalışmaları• Michigan Üniversitesi Çalışmaları• Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı• McGregor'un X ve Y Kuramı• Likert'in Sistem 4 Kuramı• Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Modeli
Durumsallık Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Fiedler'in Durumsallık Kuramı• Reddin'in 3 Boyutlu Kuramı• Hersey ve Blanchard'ın Kuramı• Yol-Amaç Teorisi• Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı• Lider – Üye Etkileşimi Modeli
Yeni Yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">• Dönüşümcü liderlik (transformasyonel)• Etkileşimci liderlik (transaksiyonal)• Mikro ve Stratejik Liderlik• Hizmetkâr Liderlik• Ahlakî Liderlik• Öğretimsel Liderlik• Kültürel Liderlik• Vizyoner Liderlik• Otokratik Liderlik• Paylaştırılmış Liderlik• Paradoksal Liderlik• Küresel Liderlik• Simbiyotik Liderlik• Uyumlu Liderlik• Kendi Başına Liderlik ve Süper Liderlik• Koçluk

Kaynak: Balcı, 2009; İşcan, 2002; Çolak, 2015; Riggio, 2014; Den Hartog & Koopman, 2009; Sabuncuoğlu, 2008 ve Uğurlu, 2009'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.1. ÖZELLİK YAKLAŞIMI

Özellik yaklaşımına göre liderlik, doğuştan gelen bir takım özelliklerle açıklanır. Bryman bu özellikleri şu şekilde açıklamıştır: boy, kilo gibi *fiziksel özellikler*, dışadönüklük gibi *kişilik özellikleri* (Den Hartog ve Koopman (2009) ve zekâ, akıcı konuşma gibi *diğer özellikler*. Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan getirilen bazı

özelliklerle açıklanır ve lider ile takipçiler arasında tek yönlü bir iletişim vardır. (Northouse, 2014: 7). Özellik yaklaşımı, “lider olunmaz, lider doğulur” sözünü doğrulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, liderlik, sonradan öğrenilebilen bir süreç değildir.

Özellikler yaklaşımında “büyük adam” nitelendirmesi söz konusudur. Lideri lider yapan ve takipçilerden ayıran kişilik özelliklerinin neler olduğu araştırılmıştır. Yaklaşımın temel düşüncesi lider olunduğu değil, lider doğulduğu yönündedir (Den Hartog & Koopman, 2009: 196-197). Bu yaklaşım, hangi özelliklerin bir kişiyi lider yaptığı üzerinde durur.

Literatürde Özellikler Teorileri (Trait Theories) olarak da adlandırılan bu yaklaşım, kişileri iyi bir lider yapan bireysel özelliklere odaklanır. Etkili liderlerin ortak özellikleri nedir sorusundan hareketle, cinsiyet, baskınlık, zekâ, dış görünüş, fiziki enerji, başarı ve güç isteği gibi bireysel karakter özelliklerini araştıran birçok araştırma yapılmıştır. R. M. Stogdill'in 1948 yılında yaptığı araştırmaya göre, zekâ ve baskınlığın liderin etkisinde önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat bütün çalışmalar bu ilişkiyi tutarlı olarak destekler nitelikte değildir. Araştırmacılar, lideri öngörmeye az miktarda evrensel kişilik özelliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bir çalışma neticesinde; zekâ, baskınlık ve erkeksi yönelimlerin, etkili liderliğin yordayıcısı olarak değil, küçük bir grup içinde liderin oluşmasını sağlayan faktörler olduğu bulunmuştur (Levy, 2013: 393-394). Başka bir deyişle, liderlik özelliklerini evrensel nitelikte sıralayabilmek mümkün değildir.

Smith ve Foti'nin 1998 yılında, 160 erkek üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada baskın, zeki ve özgüvenli öğrencilerin diğer öğrenciler tarafından lider olarak algılanmasının yüksek olasılık taşıdığı sonucuna varmışlar ve kişisel özelliklerin liderlik üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca Smith ve Foti'ye göre, bu özelliklere sahip kişiler, grubun diğer üyelerince seçilmiş lider olarak atfedilebilirler (Northouse, 2014: 8).

Yaklaşımın ilk dönemlerinde ileri sürülenler, liderlerin tümünde gözlenen ortak bir özelliğin varlığına ilişkin somut bir kanıt getirememeleri açısından yetersiz kalmış, bu yaklaşıma ilgi azalmıştır. Fakat daha sonra lideri oluşturan özellikler tekrar ilgi çekici olmuştur. Yeni dönemde yapılan araştırmalar, liderin etkinliğiyle ilişkili olduğu belirlenen özellikleri şu şekilde ortaya koymuştur (Riggio, 2014: 343-344; Den Hartog & Koopman, 2009: 197):

- Büyük Beş: Dışadönüklük, dürüstlük, yeni deneyimlere açıklık, uzlaşılabilirlik, duygusal denge.
- Karmaşık Özellikler: Sosyal zeka, karizma, esneklik (Kenney ve Zaccaro'ya göre esneklik, “*insanların ihtiyaç ve amaçlarını algılayabilme ve bir kişinin kişisel yaklaşımını grup eylemine göre ayarlama yeteneği*”dir), sosyal olayları algılama ve anlama, etkili iletişim kurma.
- Yukl'a göre: Yüksek enerji düzeyi, strese dayanıklılık, iç kontrol odaklı olmak, duygusal olgunluk, sosyalleşmiş güç motivasyonu, orta düzeyde başarı motivasyonu, düşük kabullenme ihtiyacı.

Yapılan çalışmalarla özellikler yaklaşımına ilgi devam etmiş ancak lider özellikleri, davranışlar ve durumsallık yaklaşımlarıyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır (Den Hartog & Koopman, 2009: 197).

2.2. TARZ / DAVRANIŞ YAKLAŞIMI

1950'lerde liderin özellikleri, liderlik sürecini anlamada yetersiz kalınca araştırmacılar liderin ne yaptığına nasıl davrandığına yönelmişlerdir (Levy, 2013: 394). Doğuştan getirilen özellikler, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalınca, öğrenme sonucu gerçekleşen davranışlar üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Bu yaklaşım çerçevesindeki kuram ve çalışmalar; Lewin, Lippitt ve White'ın Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, McGregor'un X ve Y Kuramı, Likert'in Sistem 4 Kuramı ve Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Modeli'dir.

Davranışsal yaklaşım olarak da literatürde geçen bu yaklaşıma göre liderlik, liderin kendine has özellikleri ile değil, sonradan öğrenilebilen davranışlar yoluyla açıklanmaktadır. Liderin etkinliği iletişim şekline, motive etme ve yönetme tarzına, kaynakları amaçlar doğrultusunda kullanabilmesi gibi eğitilerek de edinebileceği davranışlara bağlıdır (Demir, Yılmaz, & Çevirgen, 2010: 133). Northouse'ın süreç liderliği olarak da adlandırdığı tarz / davranış yaklaşımına göre, lider ile takipçiler arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur ve liderlik dışarıdan gözlemlenebilir ve öğrenilebilir davranışlar bütünüdür (Northouse, 2014: 7). Davranış yaklaşımında liderin davranışları, göreve ya da insana eğilimli olarak ikiye ayrılır. Kriz dönemlerinde görev eğilimli davranışlar başarı sağlar iken, genel olarak ise, insan eğilimli davranışlar başarı getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 207).

Fisher ise başarılı lider davranışlarını şu şekilde sıralamıştır (Northouse, 2014: 8):

- Sözlü olarak müdahil olabilme,
- Haberdar olabilme,
- Başkalarının düşüncelerini araştırma,
- Yeni fikirler başlatma,
- Sağlam bir duruşa sahip olma,
- Sabit fikirli olmamak.

Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ilk çalışma; Lewin, Lippitt ve White'ın 1939'da, üç liderlik stilinde eğittikleri yüksek lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarıdır. Çalışmalarında demokratik, otoriter ve serbest liderlik stilinde eğittikleri öğrenciler, çocuklardan oluşan gruplara, öğrendikleri liderlik tarzı kapsamında liderlik etmişlerdir. Sonucunda görülmüştür ki, otoriter liderin grubunun performansı iyi olmasına rağmen lider grubu terk edince performansları düşmüştür. Ancak demokratik liderin grubunda lider grubun başında olmadığına da grup performansı aynı şekilde devam etmiştir (Uğurlu, 2009: 17-18).

Fleishman ve Harris 1962 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Ohio Eyaleti'nde yaptıkları araştırmada, Leader Opinion Questionnaire ve Leader Behavior Descriptive Questionnaire kullanmışlar ve yüzlerce liderlik davranışını tanımladıktan sonra liderlik tarzını iki kategoriye ayırmışlardır. Bunlar; önem verme ve ön ayak olma yapısı davranışlarıdır. Önem verme davranışları, liderin takipçilerine destek olduğu onlara ilgi ve saygı gösterdiği davranışlardır. Ön ayak olma davranışları ise, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için liderin takipçilerinin rollerini tanımladığı, plan yaptığı, gerekli prosedürü tanımladığı gibi davranışlardır. Benzer şekilde Likert'in özetlediği Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırma sonuçlarına göre de, lider davranışı; görev yönelimli davranış, ilişki yönelimli davranış, katılımcı liderlik davranışı olarak tanımlanmıştır (Den Hartog & Koopman, 2009: 198; Levy, 2013: 395). Michigan Üniversitesi çalışmalarında Ohio Eyaleti'ndeki çalışmalara göre önemli bir fark ortaya çıkmıştır. Lider davranışlarını kategorize etmek açısından benzer sonuçlara ulaşılsa da Michigan Üniversitesi çalışmalarında görülmüştür ki; ilişki yönelimli davranış gösteren liderlerin takipçilerinde, görev yönelimli liderlerin takipçilerine oranla tatmin daha yüksek ve işgücü devri daha düşüktür (Riggio, 2014: 346).

Rensis Likert'in oluşturduğu 4 Sistem Kuramı, Michigan Üniversitesi Çalışmaları'nın devamı niteliğindedir. Kurama göre Sistem 1'de lider otoriterdir, Sistem

4'te ise lider tamamen Sistem 1'den farklı olarak demokratiktir. Sistem 1, Michigan Üniversitesi Çalışmaları'nın değindiği görev yönelimli davranışlara denk gelirken, Sistem 4 ise ilişki yönelimli davranışlara denk gelmektedir (Dikmen, 2012: 52). Çalışmalar neticesinde, Sistem 1 ve 2 davranışlarındaki bir liderin takipçilerinde düşük verimlilik gözlenirken; Sistem 3 ve 4'e dâhil liderlerin takipçilerinde verimliliğin yüksek olduğu gözlenmiştir (Çolak, 2015: 47). Likert'in 4 Sistem Kuramı, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara /Takipçilere olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2.Astların /Takipçilerin algıladığı Serbesti	Astlar, iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar, kendilerini tamamen serbest hissederler.
3.Üstün Astlarla /Takipçilerle olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Çolak, M. (2015), *Çalışma Hayatında Liderlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 47.

Davranış yaklaşımı kapsamında değerlendirilen aynı zamanda çalışan motivasyonunu sağlama açısından da önemli olan Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı'na göre de liderler, çalışanları kendi zihinlerinde iki kategoriye ayırırlar. Y tipi çalışanlar çalışmayı seven, otokontrolleri gelişmiş, sorumluluk sahibi iken; X tipi çalışanlar ise kaytarma eğilimli, çalışmaktan hoşlanmayan, örgüt amaçlarını değil kendi amaçlarını gözeten çalışanlardır (Keser, 2006: 49-51). Liderin çalışanı hangi kategoriye koyduğuna bağlı olarak davranış şekli de değişmektedir. Takipçilerini Y tipi olarak

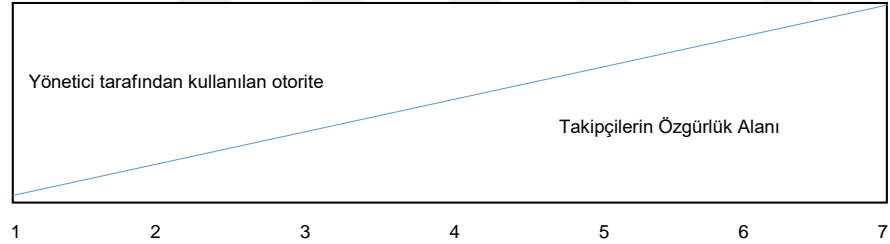
algılayan lider daha ılımlı, demokratik bir yönetim izlerken; X tipi olarak algılayan lider ise katı, kontrolcü bir yönetim izlemektedir (Çolak, 2015: 46). Takipçilerini X tipi olarak algılayan lider, takipçilerini mutlaka başkaları tarafından yönetilmeye muhtaç bireyler olarak görürken; Y tipi olarak algılayan lider ise, sıkı denetim ve korkutmayı yönetimde tek bir yol olarak görmez ve takipçilerin kendi kendilerini yönetebileceğini dile getirir (Eren, 2008: 26-27).

Tannenbaum ve Schmidt ise, lider davranışlarını ve takipçilerin karar almadaki etkinliklerini gösteren bir doğru geliştirmişlerdir. Bu doğrunun en alt noktasındaki lider kararları kendi alırken; en üst noktadaki lider karar almayı takipçilere bırakır. Doğruda ilerlendikçe takipçilerin kararlara katılımı artmaktadır. Bu kapsamda doğrunun sol tarafı göreve eğilimli liderliği sağ tarafı ise insana eğilimli liderlik tarzını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 207). Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Liderlik Davranışı Süreci

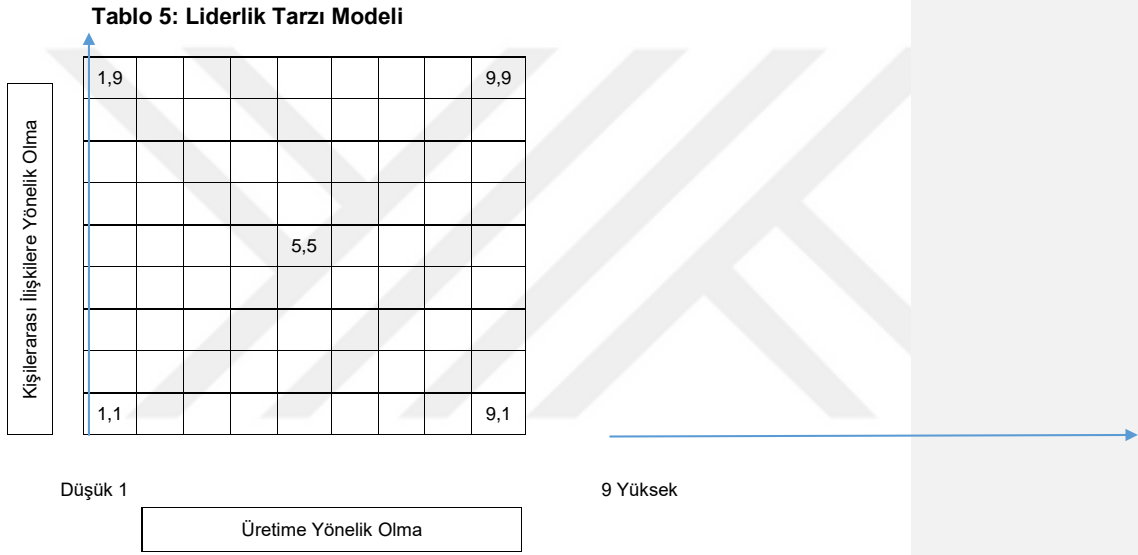
Patron merkezli liderlik
Liderlik

Takipçi merkezli



1. Yönetici karar alır ve takipçilere bildirir.
2. Yönetici kararını satar.
3. Yönetici fikirleri sunar, soru sormaya davet eder.
4. Yönetici değiştirilebilir geçici bir karar sunar.
5. Yönetici problemi sunar, önerileri alır ve karar verir.
6. Yönetici sınırları tanımlar, kararları gruptan alır.
7. Yönetici takipçilerine üstleri tarafından belirlenen sınırlar içerisinde çalışmalarına izin verir (Tannenbaum & Schmidt, 1973: 4).

Blake ve Mounon'un geliştirdiği modelde de lider davranışları iki yönlü olarak ele alınmıştır. Bunlar, liderin üretim odaklı olması ya da insan odaklı olmasıdır. Liderlik Izgarası, Yönetim Izgarası (Riggio, 2014), Liderlik Matrisi (Northouse, 2014), Liderlik Tarzı Modeli (olak, 2015) olarak literatürde yer alan model lideri, 1'den 9'a kadar önce ne kadar üretim odaklı olduğuna sonra da ne kadar insan odaklı olduğuna göre puanlandırır. Modele göre en etkili lider (9,9) puan alan yani üretime ve insana en üst seviyede önem veren liderdir (Riggio, 2014: 348). Liderin aldığı puanlara göre nerede olduğunu gösteren matris aşağıdaki gibidir (olak, 2015: 43):



Modele göre (Northouse, 2014: 79-81):

(9,1): Otorite-Uyumu yani üretim odaklı olan kişilerarası ilişkide sadece emir verme düzeyinde iletişimde olan lideri,

(1,9): Taşra-Kulübü Yönetimi, takipçilere yüksek düzeyde önem veren, onların ihtiyaçlarını ve duygularını önemseyen lideri,

(1,1): Etkili olmayan, umursamaz lideri,

(5,5): İlımlı Yönetim, retim ve kişilerarası ilişkilerde dengeyi sağlayan, uzlaşmacı, örgüt çıkarları için kimi zaman geri adım atabilen lideri,

(9,9): Ekip Yönetimi, ncelikleri belirleyen, kararlara katılımı sağlayan, açık fikirli, takipçilerinin gereksinimlerini karşılayan lideri ifade eder.

Fakat model tek bir iyi liderlik tarzı işaret etmesinden dolayı eleştirilmiştir. Birçok araştırmacı etkili liderin, liderlik tarzlarını değişen durumlara göre nasıl uyguladığına bağlı olarak ortaya çıkacağını savunmaktadır (Riggio, 2014: 348).

Özellik Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımı kendi aralarında karşılaştırıldığında aşağıdaki tabloya ulaşmak mümkündür.

Tablo 6: Özellik Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımı Arasındaki Farklar

Özellikler Yaklaşımı	Tarz / Davranış Yaklaşımı
Lider kim?	Lider ne yapıyor?
Doğuştan gelen özellikler <ul style="list-style-type: none">• Fiziksel özellikler (boy, kilo, vb.)• Kişilik özellikleri (dışadönüklük vb.)• Diğer özellikler (zekâ, beceri, yetenek, vb.)	Gözlemlenebilir, öğrenilebilir davranışlar.
Lider → takipçiler (tek yönlü iletişim)	Lider ↔ takipçiler (etkileşim)

2.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Durumsallık yaklaşımı, liderin içinde bulunduğu koşullara önem verdiği için “koşul-bağımlılık yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. “Tek ve en iyi” liderlik tarzını savunan davranış yaklaşımının aksine, içinde bulunulan durumlara göre en uygun liderlik tarzının da farklılaşacağını savunmaktadır (Dilek, 2005: 15). Liderin etkinliği, liderin davranışı ile doğru ortamın birleşiminden oluşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı kapsamındaki kuramlar; Fiedler’in Durumsallık Kuramı, Reddin’in 3 Boyutlu Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Kuramı, Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton’un Karar Ağacı Kuramı ve Lider – Üye Etkileşimi Modeli’dir.

Durumsallık yaklaşımında savunulan; liderlik tarzının, davranışın etkinliğinin koşullara bağlı oluşudur. Bu bağlamda ilk kez Fiedler’in geliştirdiği teoriye göre; liderin çalışmakta zorlandığı kişiyi tarifi, onun liderlik tarzını göstermektedir. Ayrıca liderin etkinliği ve grubun performansının durumun üç yönüne bağlı olduğunu, bunların tartışılması ve birleştirilmesi gerektiğini söyler. Bunlar; lider-takipçi ilişkisi, güç ve görev yapısıdır. Ayrıca Fiedler ve Garcia’nın 1987 yılında oluşturduğu Bilişsel Kaynaklar Teorisi’ne göre de; liderin özelliği (zekâ ve deneyimi), liderlik tarzı (buyurgan oluşu),

durumun iki yönü (ilişkilerdeki stres ve görevin yapısı) etkileşimi, grubun performansını etkilemektedir (Den Hartog & Koopman, 2009: 198-199).

William J. Reddin, Blake ve Mouton'un üretim ve/veya insan odaklı olan liderlik tarzı modeline, üçüncü boyut olarak "liderin etkinliğini" ilave etmiştir. Reddin, temelde dört liderlik tarzını ileri sürmüştür. Bunlar: ilgili lider (yüksek insan ilişkileri / düşük görev; çalışanları olduğu gibi kabul eder, lider için örgüt, sosyal bir sistemdir ve çatışmalarda uzlaştırıcıdır), bütünleşmiş lider (yüksek insan ilişkileri / yüksek görev; takım çalışması ve katılım önemlidir, hataların kaynağına inmeye çalışır ve hatalardan ders çıkarır), kopuk lider (düşük insan ilişkileri / düşük görev; kurallar önemlidir, yazılı iletişimde bulunur, çatışmalardan kaçınır) ve kendini adanmış liderdir (düşük insan ilişkileri / yüksek görev; otoriterdir, sözlü emirler verir, hataları cezalandırır). Bu liderlik tarzları, içinde bulunulan durumlara göre, etkili ya da etkisiz olmaktadır (Çolak, 2015: 58-59).

Hersey ve Blanchard da, Blake ve Mouton'un liderlik tarzı modelini geliştirerek, liderin görev ya da ilişki yönelimli davranış sergilemesinin, çalışanların olgunluk seviyelerine bağlı olarak değişeceğini öne sürmüşlerdir. Bilimsel olarak kanıtlanmamakla birlikte, bu model yöneticiler tarafından kabul görmektedir. Modele göre çalışanların olgunluk seviyeleri yani, işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olma, iş için istekli olma ve kendilerine olan güvenleri değişiklik göstermektedir. Olgunluk seviyesi düşük olan çalışanlara lider, görev yönelimli davranış sergilemeli, olgunluk seviyesi yüksek olan çalışanlara ise daha sosyal, ilişki yönelimli davranış göstermelidir. Çalışanların olgunluk seviyeleri, en düşüğe en yükseğe M1, M2, M3, M4 olarak belirtilmektedir. M1 düzeyinde, lider ile takipçi arasındaki ilişkide görev yönelim davranış, M2-M3 düzeyinde, görevden ilişki yönelimli davranışa doğru kayma, M4 düzeyinde ise, ilişki eğilimli davranış söz konusu olmaktadır (Dikmen, 2012: 75-77). Modele göre, düşük olgunluk seviyesinde bulunan çalışanların, liderlerinden bekledikleri davranış tarzı; yüksek olgunlukta olan çalışanların, liderlerinden beklediği davranış tarzından farklıdır (Çolak, 2015: 55-56).

1970'li yıllarda Robert House ve Martin Evans'ın, birbirlerinden ayrı olarak geliştirdikleri, Yol-Amaç Teorisi'ne göre lider, amaçlara ulaşmada izlenilecek olan yolu açmakla görevlidir. Teoriye göre dört lider davranışı söz konusudur. Bunlar; yönlendirici (astlarına beklentilerini iletir ve görevlerini dağıtır), destekleyici (astların ihtiyaçlarını önemser ve sıcakkanlıdır), katılımcı (karar alma sürecinde astlara danışır) ve başarı odaklı (yüksek performans beklentisi vardır, astlara yüksek hedeflere ulaşmalarında

güvendiğini ifade eder (Duyan, 2012: 20). Lider, belirlenen hedeflere ulaşma yolunda, takipçilerin ihtiyaçlarına göre en uygun liderlik davranışını sergiler, çalışma ortamlarını iyileştirir. Çalışanların motivasyonlarını arttırarak hedeflere ulaşmayı sağlar. Hedefe ulaşma yolunda ortaya çıkan engelleri kaldırır, hedefleri tanımlar ve takipçilere destek verir (Northouse, 2014: 137-138).

Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı, "Normatif Karar Kuramı" (Çolak, 2015: 54), "Normatif Durumsallık Kuramı" (Ağiroğlu Bakır, 2013: 20), "Normatif Karar Verme Modeli" (Den Hartog & Koopman, 2009: 199) ve "Normatif Kuram" (Aytekin, 2014: 40) olarak da literatürde yer almaktadır. Kuram, farklı durumlar için, farklı liderlik tarzının geçerli olacağını savunmaktadır. Temel aldığı iki faktör bulunmaktadır. Birincisi, kararın takipçiler tarafından kabullenilmesi ve niteliği, ikincisi ise, liderlik tarzıdır. Liderlik tarzlarını, kuram, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru açıklamaktadır (Aytekin, 2014: 40). Bu liderlik tarzları şunlardır (Çolak, 2015: 54-55): Dikmen (2012) ve Den Hartog & Koopman (2009) bu liderlik tarzlarını sırasıyla; AI, AII, CI, CII ve GII olarak ele almışlardır.

Otokratik 1: Lider kendi bilgileri ışığında, takipçilere danışmadan kararları alır.

Otokratik 2: Lider, takipçilerden yalnızca bilgi alır, kararları kendisi verir.

Danışman 1: Lider, sorunları takipçileriyle bireysel olarak paylaşır ve onların fikirlerini dinler. Ancak kararı kendisi alır.

Danışman 2: Danışman 1 liderlik tarzından farklı olarak lider, sorunları takipçileriyle grup haline gelerek paylaşır. Yine onların önerilerini dinler fakat kararı kendisi alır.

Grup: Lider, takipçileriyle sorunları paylaşır, onları dinler, kararlar birlikte alınır.

Karar Ağacı Kuramına göre, lider karar davranışını belirlemek üzere, kendine şu soruları sorar (Dikmen, 2012: 81):

*Organizasyonda alınacak karar her hangi bir nitelik gerektiriyor mu?
Organizasyon açısından ciddi önem taşıyan kararları almak konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip misiniz?
Organizasyonda ortaya çıkan sorun yapısal bir nitelik taşıyor mu?
Kararın astlarca kabul görmemiş olması kararın uygulanması açısından sorun teşkil eder mi?
Bireysel olarak alacağınız kararların astlar tarafından kabul görmesi sizce mantıklı mıdır?
Organizasyonda oluşacak sorunları çözmek için kullanılacak örgütsel amaçlar, astlar tarafından paylaşılıyor mu?
Verilen kararlar sonucunda çözüme ulaşan konular astlar arasında bir sürtüşmeye neden oluyor mu?*

Lider-Üye Etkileşimi modeli, temelde liderin grupta ilişkisinden ziyade, liderin her bir takipçi ile arasındaki ikili ilişkiye odaklanır, takipçilerin farklılıklarını dikkate alır. Modele göre takipçiler, iş anlaşmasının dışında farklı ve yeni sorumluluklar için istekli ise ve lider ile bu konuda müzakere ediyorlar ise iç-grubun üyesi olurlar. Fakat tanımlanmış rollerinin dışına çıkmıyorlarsa dış-grubun üyesidirler. Daha sonraki çalışmalar göstermiştir ki, yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, performans artışı, örgütsel adanmışlık ve daha iyi iş davranışı gibi örgütsel anlamda da olumlu etkilere yol açmaktadır. Modele göre liderler, iç-grup üyelerine daha fazla zaman ayırıp, destek olurlar. Bu model kapsamında, Graen ve Uhl-Bien, liderlerin sadece grup-içi takipçilere değil, ayırım yapmadan tüm takipçilerle saygı ve güven temelli ilişki kurmasını, böylece tüm takipçileri iç-grup üyesi yapmalarını önerirler. Ayrıca lider, sadece kendi grubuyla değil, tüm örgütteki çalışanlarla yüksek kalitede ilişki kurmalıdır (Northouse, 2014: 161-169).

Kısacası, durumsallık yaklaşımları açısından, ideal bir liderlik tarzı söz konusu değildir. Değişen koşullara göre sergilenen liderlik davranışları da değişim göstermelidir. Bu sayede liderin, takipçiler üzerindeki etkisi artacaktır.

2.4. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yeni liderlik yaklaşımlarına bakıldığında, literatürde çok çeşitli liderlik tarzları, yaklaşımları olduğu dikkati çekmektedir. Dönüşümcü liderlik (transformasyonel) ve etkileşimci liderlik (transaksiyonel), araştırmacılar tarafından en çok ilgi çeken yaklaşımlardandır.

Dönüşümcü liderlik, liderin uzun dönemli bir bakış açısıyla, takipçileri ile etkileşimi neticesinde, onların vizyonunu geliştirmeye, yeteneklerini, becerilerini ve öz güvenlerini arttırmaya yönelik davranması, takipçilerde bir değişim ve dönüşüm yaratmasıdır. Lider bu süreçte, maddi olmayan içsel motivasyon araçlarını kullanmakta ve kişisel değerlere, adalete önem vermektedir (Erkuş & Günlü, 2008: 190). Dönüşümcü liderler, takipçilerini beklentilerin ötesinde bir performansa ulaşmaları yönünde onları motive eder. Bunu ise, kazanılmış basit itaatin aksine, takipçilerin tutumlarında, düşüncelerinde, inançlarında ve değerlerinde dönüşüm yaratarak sağlarlar (Rafferty & Griffin, 2004: 330). Dönüşümcü liderlik, bu çalışmanın ana konularından biridir ve ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Etkileşimci liderlik, Bass'ın tanımıyla, liderin takipçilerinden beklentilerini ve bu beklentileri karşılamaları durumunda ve performansları karşılığında alacakları ödülleri, net bir şekilde takipçilerine belirttiği liderliktir. Takipçiler ile lider arasında karşılıklı yükümlülükler vardır (Yavuz & Tokmak, 2009: 18-19). Karşılıklılık söz konusudur. Lider, takipçilerin gösterdiği performans kadar onları ödüllendirir (Akyurt, Alparlan, & Oktar, 2015: 52). Lider, takipçilerini motive etmek için, ödül ve cezadan yararlanır. Lider, performans ölçüsünde ödüllendirir.

Etkileşimci liderliğin dört alt boyutu mevcuttur. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir. Koşullu ödüllendirme boyutunda lider, takipçilerin gösterdiği iyi performansını ödüllendirmeye söz verir ve başarılı işleri takdir eder. Ödül ve çaba arasında değiş-tokuş sözleşmesi söz konusudur. Aktif istisnalarla yönetim boyutunda, lider, kurallardan ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır, düzeltici aksiyon alır. Pasif istisnalarla yönetimde, lider, sadece standartlar yerine getirilmediği takdirde müdahil olur. Serbest bırakıcı liderlikte ise, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır (Bass, 1990: 22). Kimi kaynaklarda alt boyutlar, koşullu ödüllendirme ve istisnai yönetim olarak ikiye ayrılmıştır (Balci, 2009; Akyurt vd., 2015; İşcan, 2002).

Dönüşümcü liderler ile etkileşimci liderlerin, etki ettiği ve ilişki içinde bulunduğu bazı konular açısından, arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderler ile Etkileşimci Liderler Arasındaki Bazı Farklar

Alanlar	Etkileşimci Liderler	Dönüşümcü Liderler
Zaman	Geçmiş ile bugün arasında bağ kurarlar. Geleneklere bağlıdırlar.	Bugün ile gelecek arasında bağ kurarlar. Yeniliklere, değişime, dönüşüme önem verirler.
Performans	Takipçilerin belirlenen hedeflere ulaşmaları için beklenen performansı göstermelerine destek olurlar.	Takipçilerin, beklenenlerin ötesinde bir performans göstermeleri için etkide bulunurlar, vizyon oluştururlar.
Örgüt Kültürü	Örgütteki yerleşik kültür içinde hareket ederler.	Gerektiğinde örgüt kültüründe değişim yaratırlar.
Motivasyon	İşe yönelik liderlerdir. Söylediklerinin yapılması ve kurallara uyulması durumunda, para ve statü gibi ödüller kullanırlar.	Görev bilinci oluştururlar. İlham verir ve vizyon oluştururlar. Takipçileri sorunlara yeni çözüm yolları bulmalarına yönlendirir, öğrenmeyi teşvik eder.

Kaynak: Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım 'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablodan da anlaşılacağı üzere, etkileşimli lider, takipçilere biçilen görevlerin yerine getirilmesi için daha geleneksel bir yapı içerisinde takipçilerini motive ederken; dönüşümcü lider, daha geniş bir vizyon oluşturarak, takipçilerin kendi sınırlarını aşmaları yönünde, onları teşvik eder.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderliğe ek olarak literatüre bakıldığında, yeni liderlik tarzları kapsamında çok geniş bir alan söz konusudur. Bu çalışmada, ana konudan sapmamak amacıyla, bazılarını kısaca aşağıda değinilmiştir.

Stratejik liderlik, dönüşümcü liderlik ile aynı anlamda kullanılmakla beraber kimi görüşler, takipçilerle etkileşim yönünün, stratejik liderlikte eksik olduğunu savunmaktadır. Stratejik liderlik, makro bakış açısını içeren ve örgütün ileriki dönemlerde, iç ve dış çevresini de değerlendirerek, nasıl bir yol izlemesi gerektiğini saptayan, oluşturduğu vizyonun örgüt çalışanları tarafından benimsenmesini sağlayan liderliktir. Mikro liderlikle çok büyük farklar taşımamakla birlikte; stratejik liderler, genel müdür, yönetim kurulu başkanı gibi üst düzey yönetimde bulunan liderlerken, mikro liderler, ekip, takım, bölüm bazında takipçilere liderlik ederler. Mikro liderler, örgütün iç etkenlerini dikkate alırken, stratejik liderler daha makro düzeyde dış etkenleri de dikkate alırlar (İşcan, 2002: 76-78).

Hizmetkâr liderlik, liderin kişisel çıkarlarının ötesinde, takipçilerine odaklanmasıdır. Onların yeteneklerini geliştirmeye, kendilerine olan güvenlerini arttırmaya ve hizmet etmeye çalışır. Klasik yönetim piramidinin aksine, işçilerden üst kademeye değil, üst yönetim kademesinden alt yönetime ve işçilere destek verilmektedir (Duyan, 2012: 41-43). Başka bir deyişle, hizmetkâr bir lider, kendinden alt kademede görev yapan takipçilerine sadece emir vermez, aynı zamanda onların kendilerini geliştirmeleri için, onlarla yakından ilgilenir ve destek sağlar.

Ahlâki liderlik, liderin yüksek düzeyde ahlâki değerlere ve bunları geliştirmeye önem vermesi ve bu yönde davranış sergilemesidir. Ancak sadece amaçlara nasıl ulaşıldığı değil, amaçların niteliği bakımından ve toplumsal açıdan da ahlâki sorumluluklar söz konusudur (İşcan, 2002: 87-88). Lider, sadece içinde bulunduğu örgütün çıkarlarını değil, aynı zamanda toplumun çıkarlarını da gözetir. Özellikle, son yıllarda önem kazanan sosyal sorumluluk ve sosyal uygunluk projelerinin işletmelerce yürütülmesi, bu liderlik türüne paralel gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Öğretimsel liderlik, genellikle okul yönetimi ve öğretmenleri kapsamaktadır. Öğretim planlaması ve öğrenme teknikleri konusunda bilgili, öğrencilerin öğrenmelerine ve öğretmenlerin mesleki olarak gelişimlerine önem veren liderdir (Aytekin, 2014: 49).

Kültürel lider, örgüt kültürüne hakim ve örgüt kültürünün geliştirilmesinde etkili olan liderdir (Balci, 2009: 97).

Vizyoner liderlik, liderin bugünün şartlarından hareketle, geleceğe yönelik benimsenebilir, gerçekçi bir vizyon oluşturması ve bunu anlaşılır bir biçimde ifade etmesidir (İşcan, 2002: 80).

Vizyoner liderlik ve stratejik liderlik, örgüt için bir vizyon oluşturmaları bakımından, dönüşümcü liderlik ile benzerlik göstermektedir.

Otokratik liderlikte, tüm yönetim liderdedir. Lider, takipçilerine karşı saldırgan ve baskıcıdır. Takipçiler yönetimin dışındadır ve tek görevleri emirleri yerine getirmektir (Batmunkh, 2011: 23-24). Takipçilerin söz hakkı bulunmamaktadır.

Paylaşılan liderlik, bireysellikten çok, ilişkileri ve grubu temel alan liderliktir. Eylemlerin ve gücün örgüte dağıtılmasıdır. Grup üyelerinin birbirinin tecrübelerine güvendiği, değişime açık ve üretken oldukları, kararlara katılımın söz konusu olduğu bir yapı mevcuttur. Atanmış liderin dışındaki kişiler de kendi uzmanlıkları çerçevesinde liderlik yapabilirler. Burada önemli nokta resmi olmayan lider ile atanmış lider arasındaki iletişimidir (Ağıröğlü Bakır, 2013: 29-30).

Paradoksal liderler, hem geleneksel iş yapma şekillerine bağlı hem de değişime ayak uydurmaya çalışan örgütleri, bir makinadan ziyade organik ve doğrusal olmayan, karmaşık bir yapı olarak görürler. Emir ve kontrolle değil, çalışanlarla birlikte ve onlar için çalışarak değişimi yaratırlar. Buradaki paradoks liderin hem yol gösterici olması hem de çalışanların kendi yollarını bulmalarına izin vermesidir (Balci, 2009: 142-146).

Küresel lider, farklı ülkelerin sosyo ekonomik ve politik yaşamlarına ilgili, yabancı dili iyi konuşabilen, seyahat etmeye istekli, farklı kültürlere sahip ekiplerle çalışabilen liderdir (Balci, 2009: 150). Bu liderler, farklı kültürlere kolay entegre olabilmeleri ve farklı kültürlerden oluşan grupların performansına olumlu yönde etki edebilmeleri nedeniyle, özellikle çok uluslu işletmeler açısından aranan liderlerdir.

Birbirine benzeyenle farklı olanın birlikte yaşaması ve elinde olanın olmayanlarla paylaşması temelli simbiyotik ilişkide, liderin de çalışanlarla birlikte birbirlerinin başarısı için çalışması simbiyotik liderlik iken; uyumlu lider ise, umut yaratan, merhametli ve akılselim davranan liderdir (Balci, 2009: 153-154).

Kendi kendine liderlik, çalışanın kendisini yönlendirmesi ve başarı için kendisini motive etmesi, yapmayı ertelediği işleri kendine yaptırabilmesi, kendi kendisini motive ederek, yapabileceği en iyi performansı gösterebilmesidir (Doğan & Şahin, 2008: 81). Özellikle artan esnek çalışma saatleri ve evde çalışma gibi gelişmeler düşünüldüğünde, kendisini motive edebilen ve oto kontrolü gelişmiş çalışanlar, önem kazanmaktadır.

Süper liderlik ise, özellikle takım çalışmalarının bulunduğu yapılarda, çalışanların kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlayan liderliktir. Süper liderlikte lider, kişisel liderlere liderlik eder, çalışanları motive eder, takım üyeleri hedefleri ve ödülleri kendileri belirler, kendileri performanslarını değerlendirirler (İşcan, 2002: 85-86).

Koçluk ve mentorluk ise son yıllarda ilgi çeken kavramlardır. Koç, çalışanın başarılı olması için, gözlem ve yorum yaparak, geri bildirimde bulunur, çalışanın özgüvenini ve motivasyonunu artırır. Mentor ise, işletmede tecrübe sahiplerinin yenilere yol göstermesidir. Daha uzun vadeli ve kişiseldir. Mentor, sadece mesleki anlamda çalışana katkıda bulunmaz, aynı zamanda rol model olur, rehberlik eder ve çalışanı sosyalleştirir (İşcan, 2002: 90-91).

3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Yönetici ve lider kavramları, kimi zaman birbiri yerine kullanılabilen kavramlar olmakla beraber, aralarında farklılıklar söz konusudur. Organizasyon şemasındaki her yönetici, liderlik özelliği taşımayabilir ya da organizasyon şemasında yer almayan liderler mevcut olabilir.

Yönetici, örgütteki pozisyonun getirdiği unvana sahip kişidir. Yöneticinin liderliği, müdür, şef, takım lideri gibi bir pozisyonun getirisidir. Fakat organizasyon şemasındaki liderin dışında, diğer kişiler tarafından etkili görülen kişi sonradan ortaya çıkan, diğer bir ifade ile seçilmiş liderler de olabilir. Bu kişiler, unvan sahibi olmayabilir ancak birer liderdirler. Bu liderler sonradan, grup içindeki iletişim sayesinde ortaya çıkarlar. Bu farklılık bize lider ile yönetici arasında bir farkı gösterir (Northouse, 2014: 8).

Hogg'un Sosyal Kimlik Kuramı'na göre de, bir grubun prototipi olan, grup özelliklerine en çok benzeyen kişi lider konumuna gelir ve gurubu etkileyebilir (Northouse, 2014: 9).

Yöneticiler, otoriteyi temsil ederler ve buldukları seviyelerinden dolayı güce sahiptirler. Liderlerin gücü ise takipçilerine etkileme ve motivasyonlarını arttırmalarına,

iletişimlerine bağlıdır. Liderlerin, gruplarında yer almak isteyenler vardır. Yöneticiler mevcut amaçların gerçekleştirilmesini sağlarken, liderler bu amaçları belirler, geliştirir ve yeniliğe önem verirler. Aynı zamanda liderler, yöneticilerin aksine, uzun vadeli düşünürler (Erdem & Dikici, 2009: 202-203).

Tablo 8’de bazı araştırmacılara göre, yönetici ve lider arasındaki farklar sıralanmıştır:

Tablo 8: Lider - Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Araştırmacı	Lider	Yönetici
Kotter (1990)	<ul style="list-style-type: none">• Değişim• Hareket üretir.	<ul style="list-style-type: none">• Düzen• Uyum sağlar.
Bennis ve Nanus (1985) <i>“yöneticiler işleri doğru yapan kişiler, lider ise doğru işi yapan kişilerdir.”</i>	<ul style="list-style-type: none">• Başkalarını etkilemek• Değişim (vizyon) odaklıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Etkinlikleri başarmak• Rutine egemen olmak hedefindedir.
Rost (1991)	<ul style="list-style-type: none">• Etki• Amaçların geliştirilmesi söz konusudur.	<ul style="list-style-type: none">• Otorite• İşin tamamlanması için koordinasyon
Zaleznik (1977)	<ul style="list-style-type: none">• Problemleri çözmeye mevcut seçenekleri arttırmak• Fikirleri şekillendirmek• Duygusal bağlılık	<ul style="list-style-type: none">• Tepkiseller• İnsanlarla çalışırlar ancak düşük seviyede duygusal bağlılıkları vardır.

Kaynak: Peter G. Northouse, “Liderlik Kuram ve Uygulamalar”, 2014, s.12-13’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kısacası, yönetici, işlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesine ve düzenin devamlılığına odaklanırken; lider, değişime ve hedeflerin geliştirilmesine odaklanır. Yöneticinin temel görevleri örgüt içinde planlama yapmak, kontrol ve koordinasyonu sağlamaktır. Lider ise, amacı gerçekleştirebilmek için diğerlerini etkilemek ve yönlendirebilmektedir.

4. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL-TRANSFORMATIONAL) LİDER

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak James MacGregor Burns'ün *Liderlik* adlı kitabında, 1978 yılında kullanılmıştır. Teorik olarak ele alınması ise, Bernard Bass ve arkadaşları ile gündeme gelmiştir (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013: 35). Northouse'a göre ise, 1973 yılında, Downtown ilk kez dönüşümcü liderlik terimini kullanmıştır (2014: 186).

Dönüşümcü liderlik kavramından kimi kaynaklarda dönüştürücü liderlik olarak bahsedilmektedir (Çolak, 2015; Işcan, 2002; Dilek, 2005; Özalp & Öcal, 2000). Ayrıca bazı kaynaklarda "dönüşümsel liderlik" ifadesi de kullanılmıştır (Çolak, 2015; Erdem & Dikici, 2009). Bu çalışmada ise, "dönüşümcü liderlik" ifadesine yer verilmiştir.

Daft'ın tanımına göre dönüşümcü lider, örgütlerin vizyonunda, stratejisinde, kültüründe değişim yaratan liderdir (Akbolat, Işık & Yılmaz, 2013: 36). Bu tanıma göre dönüşümcü lider, sadece takipçi düzeyinde değil, örgütsel boyutta da değişimi sağlayan liderdir.

Dönüşümcü liderler takipçilerin performansını artırırken bunu basit bir motivasyon artışı sağlayarak değil, aynı zamanda çalışanların ahlaki açıdan da bir üst seviyeye çıkmalarını sağlayarak başarırlar. Çalışanların sadece davranışlarında değil, değerlerinde ve inançlarında da dönüşüm yaratırlar. Bu dönüşüm sürecinde takipçilerini yönlendirirken onlara karşı sempatik merhametlidirler. Dönüşümcü liderlikte ödüller içseldir ve uzun dönemde örgütsel bağlılık sağlanmaktadır (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 59-60). Dönüşümcü lider, çalışanlar üzerinde sadece somut (davranış) değil, soyut alanda da değişim ve gelişim yaratmak için çaba sarf eder.

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında da değerlendirilen bir liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik, Bass'ın *Çok Faktörlü Liderlik Teoris*'nin stillerinden biridir. Bass'ın teorisinin diğer liderlik stilleri ise, *sürdürümcü* ve *serbestlik* tanıyan liderliklerdir. Dönüşümcü liderlik stili araştırmacılar tarafından büyük ilgi gören bir kavramdır. Bass ve Riggio'ya göre dönüşümcü liderliğin bu denli ilgi görmesinin nedeni, içsel motivasyon ve gelişme odaklı olmasıdır. Dönüşümcü liderlik duygu ve değerleri de kapsar. Uzun vadeli amaçları ve takipçilerin bu süreç içinde değişimini, dönüşümünü hedefler (Çoğaltay, Karadağ, & Öztekin, 2014: 484). Dönüşümcü liderler, aynı zamanda örgütün olağan dışı durumlarında, kriz zamanlarında da takipçileri etkilemekte, onların örgüte bağlılıklarını sağlamakta ve karşılaşılan problemlere farklı bakış açıları geliştirip, yeni çözüm yolları bulunmasında yardımcı olmaktadır (Yavuz, 2009: 56). Başka bir deyişle, dönüşümcü lider, uzun dönemli bir bakış açısıyla,

takipçilerinde olumlu yönde değişim yaratmakla kalmaz, rutin dışı karşılaşılan sorunlarda da takipçilerinin süreç içinde aktif rol oynamalarına destek olur.

Dönüşümcü liderlik kavramı pozitif bir anlam içerirse de, kimi liderler tarafından takipçileri negatif yönde etkileme aracı olarak da kullanılabilir. Bu noktada karşılaşılabilecek karışıklığı ortadan kaldırmak için Bass, sözde dönüşümcü liderlik terimini kullanmıştır. Sözde dönüşümcü liderlik, liderin çarpık ahlaki değerlere sahip olduğu, takipçilerini sömürdüğü ve güç odaklı olduğu bir liderliği tanımlamaktadır (Northouse, 2014: 187). Başka bir deyişle, sözde dönüşümcü lider, liderliğin karanlık yüzüne verilebilecek bir özelliktir.

Bass'a göre dönüşümcü liderlerin dört özelliği vardır. Bunlar (Bass, 1990: 22):

- **Karizma:** takipçilerin misyonu algılamalarını ve vizyonun oluşturulmasını sağlar, onlara öz saygı aşılar. Takipçilerin saygını ve güvenini kazanır.
- **İlham:** takipçilere büyük beklentilerini iletir, başarıya ve çabaya odaklanmaları için semboller kullanır. Önemli amaçları basit bir şekilde açıklar.
- **Entelektüel Uyarma:** akılcılığı, rasyonelliği ve çözüm yolları bulmayı teşvik eder.
- **Bireyselleştirilmiş İlgi:** takipçilerine karşı bireysel alaka gösterir. Onlara koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur.

1976 yılında, House karizmatik liderlik kuramını oluşturmuştur. Bu kurama göre lider; baskın olmak, takipçileri etkilemek için büyük istek duymak, özgüvenli olmak ve sağlam ahlaki değerlere sahip olmak gibi belli kişilik özellikleri sergilemektedir. Fakat liderlikteki özellikler kuramından farklı olarak lider, bu davranışlara ilaveten bazı belli davranışlar da sergilemektedir. Güçlü rol model olmak, takipçiler tarafından yetkin olarak görülme, ahlaki değer içeren amaçları açıkça ifade etmek, takipçilerine yüksek beklenti içinde olduğunu iletme ve bunları gerçekleştirmede onlara güven duymak ve takipçileri belirlenen hedefi gerçekleştirme yönünde harekete geçirmek liderin sergilediği spesifik davranışlardır. House'a göre karizmatik liderlik sonucunda takipçiler liderine güven duyar ve onu kayıtsız şartsız kabullenir, takipçi lidere karşı duygusal yakınlık besler ve kendini lideri ile birlikte tanımlar, takipçi inançları ile liderin inançları arasında benzerlik sağlanır. Shamir, House ve Arthur 1993 yılında bu kuramı genişletmiş ve karizmatik liderliğin takipçilerin öz kavramlarında değişime yarattığını ve takipçi kimliği ile örgüt kimliği arasında bağlantı kurduğunu ifade ettiler (Northouse, 2014: 187-189).

Bass ise, karizma kavramını dönüşümcü liderliğin alt boyutu olarak ele almaktadır. Kimi yazarlar karizma boyutunu idealleştirilmiş etki olarak da açıklarlar (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012; Akyurt, Alparlan, & Oktar, 2015; Sabuncuoğlu, 2008; Gökçay, 2011). Kimi yazarlar ise karizma kavramını ilham verme boyutu ile ilişkilendirmişlerdir (Riggio, 2014; Çakınberk & Demirel, 2010). Çakınberk ve Demirel'e göre ideal etkinin karizmadan farkı liderin takipçilerle birlikte vizyon ve misyon oluşturmasıdır. Karizma dönüşümcü liderliğin bir boyutudur fakat her karizmatik lider dönüşümcü lider değildir. Dönüşümcü lider olabilmesi için takipçileri değişim yönünde etkilemelidir (2010: 106).

İdeal etki veya karizma boyutu; takipçilerin rol modeli olmakla ilgilidir. Takipçilerin liderlerine saygı duyması, güvenmesidir. Kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler (Akyurt, Alparlan, & Oktar, 2015: 52). Takipçiler liderlerini karizmatik liderlikte de bulunan ahlaklı, kararlı, istikrarlı, etik değerlere ve üstün niteliklere sahip olarak görürler (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 60). İdeal etki boyutu, hem takipçiler tarafından algılanan, liderin nitelikleriyle ilgili hem de takipçiler tarafından izlenen davranışlarıyla ilgilidir (Northouse, 2014: 191). Karizmatik liderler takipçileri üstünde güce ve etkiye sahiptirler öyle ki takipçiler kendilerini liderleri ile birlikte tanımlarlar (Bass, 1990: 21). Takipçiler bu liderleri sorgulamazlar, onlara karşı büyük bir saygı ve güven duyarlar. Lidere duyulan bu inanç sayesinde dönüşümcü liderler takipçileri etkileyip yönlendirir ve örgütün belirlenen amaçlarına, hedeflerine ulaşmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2008: 229).

Dönüşümcü lider, takipçilerine **ilham** verir ve onları fikirleriyle başarılı sonuçlar elde etmeleri için daha fazla çabalamalarına yönelik harekete geçirir (Bass, 1990: 21). Onları motive etmek amacıyla yaptıkları işe değer ve anlam katar (Akyurt, Alparlan, & Oktar, 2015: 52). İlham boyutunda lider takipçilerine takım ruhunu aşılar, onları karşılaştıkları sorunların çözümü ve yaptıkları işte daha başarılı olabilmeleri için motive eder, destek sağlar (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 60). İşlerini benimseyerek yapmaları için, değişimlere ayak uydurabilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri için onları destekler. Ayrıca takipçilerine karşı arkadaşça davranır ve kendilerini yaptıkları işi başarmak için yeterli hissetmelerini sağlar (Sabuncuoğlu, 2008: 229). Motivasyon aracı olarak sembollerden, ortak sloganlardan ve duygusal öğelerden yararlanır. Örgütün ihtiyaçları ile takipçilerin ihtiyaçları arasında bir uyum yaratarak ortak bir amaç etrafından çalışanları birleştirir (Çakınberk & Demirel, 2010: 106). Kimi kaynaklarda bu boyut, motivasyon özelliğine vurgu yapılarak "ilham verici motivasyon" olarak da

adlandırılmaktadır (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012; Akyurt, Alparslan, & Oktar, 2015; Sabuncuoğlu, 2008).

İlham boyutunda dönüşümcü lider üç liderlik özelliğinden yararlanmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2008: 229-230):

1. Hedeflerin önemi ve bunlara ulaşma yolları hakkında takipçileri çokça bilgilendirir.

2. Takipçilerin grup bilinci içinde ortak hedeflere ulaşma yolunda kendi sınırlarının üstüne çıkmalarını sağlar.

3. Sürekli ilerlemeyi ve gelişmeyi takipçilerine aşılar.

Karizmatik liderler de takipçilerine ilham verirler. Ancak karizmatik liderler, takipçilerini tanıma ve kimliklendirme yoluyla yaparken, dönüşümcü liderler ise, takipçilerini yetkilendirerek ve onlara koçluk yaparak ilham verirler. Ayrıca tutum ve davranışlarıyla sadece takipçilerinde değil, üstleri üzerinde de etkiye sahiptirler (Çolak, 2015: 67-69).

Entelektüel uyarma, dönüşümcü liderin, takipçileri değer yargılarını ve varsayımlarını sürekli olarak sorgulamaları yönünde teşvik etmesi, onların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlamasıdır (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 60). Dönüşümcü lider entelektüel uyarma yoluyla, takipçilerinin eski problemlere yeni bakış açıları geliştirmelerini ve zorlukları çözülebilir problemler olarak görmelerini sağlar (Bass, 1990: 21). Lider, bu desteğini takipçiler için uygun bir örgüt kültürü ve iklimi yaratarak ve onları hem sosyal hem de psikolojik olarak motive ederek sağlar (Çakınberk & Demirel, 2010: 106). Takipçilerin yaratıcı güçlerini açığa çıkarmak için beyin fırtınası toplantıları düzenler ve çalışanların kararlara katılımını sağlar (Riggio, 2014: 363). Bu sayede hem çalışan hem de örgüt düzeyinde performans artacak, örgüt yeni fırsatları yakalayabilecektir (Sabuncuoğlu, 2008: 230).

Bireyselleştirilmiş ilgi, Dönüşümcü liderin aynı zamanda koçluk, mentorluk, nasihat ve yapıcı eleştiri yoluyla takipçilerinin ihtiyaçlarıyla birebir olarak ilgilenmesi ve kişisel gelişimlerini desteklemesidir (Çakınberk & Demirel, 2010: 106). Dönüşümcü lider, çalışanlarının farklılıklarını dikkate alır ve onların gelişme ihtiyaçlarını mentorluk yaparak destekler (Bass, 1990: 21). Takipçilerinin değerlerini, kişilik özelliklerini ve öğrenme şekillerini dikkate alarak, saygıyla davranır ve onların sorunlarını paylaşır (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 60). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin gelişme ihtiyaçlarının, örgüt amaçları kapsamında değerlendirilerek giderilmesini sağlarlar. Bu

sayede çalışanlar kendilerini örgüt için değerli hisseder ve potansiyellerini ortaya çıkarırlar (Sabuncuoğlu, 2008: 230).

Kısacası, dönüşümcü lider, takipçileri için rol model olarak, onların kendi sınırlarını aşmaları yönünde ilham vererek, yeni bakış açıları geliştirmelerini teşvik ederek, değerlerini bir üst düzeye çıkarmalarını, sürekli düşünmelerini destekleyerek ve onların kişisel gelişimleri ve sorunlarıyla bizzat ilgilenerek, takipçiler üzerinde bir etki yaratır.

Bass'a göre dönüşümcü liderler; belirlenen hedeflerle ilgili takipçilerin farkındalıklarını artırır, örgütün menfaatlerini takipçilerin kendi menfaatlerinin üstünde tutmalarını sağlar ve onları daima beklenenden daha iyisini yapmaları için destekler, motive eder (Northouse, 2014: 190).

Podsakoff ve arkadaşları ise, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını şu şekilde oluşturmuşlardır (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013: 35-36):

- **Vizyonun tanımlanması ve açıklanması**, lider örgütünün vizyonunu belirler ve bunu takipçilere aktarır.
- **Uygun rol model olma**, lider kendi davranışlarıyla ideal davranış modelini takipçilere aktarır.
- **Grup amaçlarının kabulünü sağlama**, lider grubun amaçlarını takipçilere benimsetir ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlar.
- **Bireyselleştirilmiş destek sağlama**, lider grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarıyla da ilgilenir, takipçilerinin fikirlerini dinler, saygı duyar.
- **Entelektüel uyarım**, lider takipçilerin yaratıcı yollar bulmalarını, sorgulamalarını teşvik eder.

4.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet (Arslantaş & Pekdemir, 2007); girişimcilik süreci (Karcıoğlu & Kaygın, 2013); duygusal zekâ (Erkuş & Günlü, 2008; Doğan & Şahin, 2009; Çakar & Arbak, 2003); öz yeterlilik (Sığırı, Tabak, & Güngör, 2010); iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık (Dilek, 2005) gibi farklı kavramlarla ilişkisini inceleyen birçok araştırma söz konusudur. Örneğin; Erkuş ve Günlü (2008), kavramın duygusal zekâ ile olan ilişkisini incelemek üzere, bir yükseköğretim kurumunda öğrenim gören, 724 öğrenci örnekleminde, Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanarak araştırma yapmışlar ve

sonucunda, duygusal zekâ boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğuna ulaşımlardır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) de, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanarak, üretim firmasında çalışan, 233 mavi yaka çalışan örnekleminde bir uygulama yapmışlardır. Sonucunda, karizma/ilham verme boyutu ve bireysel ilgi boyutu ile dağıtılan ve kişilerarası adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğuna; karizma/ilham verme boyutu ile zihinsel teşvik boyutunun, örgütsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğuna ulaşımlardır. Doğan ve Şahin (2009), dönüşümcü liderliğin, ruhsallık ve duygusal zekâ ile ilişkisini incelemek amacıyla, çeşitli sektörlerde çalışan, 127 yöneticinin katıldığı bir uygulama yapmışlardır. Çalışmalarında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanmışlardır ve dönüşümcü liderlik ile ruhsallık ve duygusal zekâ arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşımlardır. Çakar ve Arbak (2003) da duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanarak, 106 yönetici ile yaptıkları çalışmalarının sonucunda duygusal zekâsı yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeye daha yatkın olduklarına ulaşımlardır. Sıgır ve arkadaşları (2010), öz yeterlilik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni kullanarak, kamu kurumlarında çalışan, 416 yönetici örnekleminde çalışmışlar ve öz yeterliliği yüksek yöneticilerin daha yüksek dönüşümcü liderlik ortalamalarına sahip oldukları sonucuna ulaşımlardır.

Karcioğlu ve Kaygın (2013), girişimcilik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, otomotiv sektöründe çalışan 336 kişi üzerinde bir uygulama yapmışlardır. Araştırmalarında, Podsakoff'un geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini kullanmışlardır. Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında, pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşımlardır. Dikmen (2012) ise, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 133 Türk Telekom çalışanı örnekleminde yaptığı araştırmasında, Podsakoff'un geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini kullanmış ve dönüşümcü liderliğin, ilham veren motivasyonu ve ekip ruhu kazandırma alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşımlardır.

İkinci Bölüm

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili, literatürde karşılaşılan tanımlara ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI

Bağlılık, Türk Dil Kurumu'nun ifadesine göre; "*Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*" anlamını taşır (www.tdk.gov.tr, 2016). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların çalıştıkları örgütte kalmaya devam etme kararlarını açıklayan bir kavramdır (Çiftçioğlu, 2009: 89).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok tanımına ulaşmak mümkündür.

1956 yılında, Whyte ilk kez bu kavramı ele almış, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Becker, Allen ve Meyer gibi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Gül, 2016: 37). Örgütsel bağlılık kavramı, içerdiği aidiyet duygusu ile çalışanla örgüt arasında bir bağ oluşturmakta ve bu sayede örgütte çalışanların, ortak amaç, değer ve kültürü benimsemeleri sağlanmaktadır. Aynı zamanda örgütün verimliliği, işgücü devri gibi örgütler için önem arz eden kavramları da etkilemektedir. Örgütler için taşıdığı önem sebebiyle de kavram, birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Sığırı, 2007: 262).

Wiener'a göre örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için içselleştirilen normatif baskıların bütünü iken, Allen ve Meyer'e göre ise, çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen, örgütte kalmaya devam etmelerini sağlayan davranıştır (Çoğaltay, Karadağ & Öztekin, 2014: 484). Çalışanlar örgüte duydukları bağlılık sayesinde, o örgütte çalışmaya devam etmektedirler.

“Örgütsel bağlılık yaygın olarak; ortak değerler sayesinde karakterize edilmiş organizasyona etkili bağlılık, örgütte kalmaya güçlü bir istek duymak ve örgütün lehine gönüllü olarak çaba sarf etmek şeklinde kavramsallaştırılmıştır” (Allen & Meyer, 1990a: 849). Bu tanımda örgütsel bağlılığın, sadece işyerinde üyeliğe devam etme etkisine değil, ayrıca örgütün hedeflerini benimseme ve bunlara ulaşmak için çalışanların gayret göstermelerine dikkat çekilmektedir.

Erdem'in aktardığı örgütsel bağlılık tanımları; “örgüte karşı duyulan ilgi, örgüt ile bütünleşme, örgüte değer verme tepkisi, çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkiyi belirleyen psikolojik durum” şeklinde sıralanmaktadır (Erdem, 2007: 67).

Porter ve diğerlerine göre bağlılık, “belli bir organizasyon ile bireylerin özdeşleşmesinin şiddeti ve organizasyona dâhil olmalarıdır”. Becker'a göre ise bağlılık, “yapılan işlerin algılanan maliyeti sayesinde, istikrarlı faaliyetlere bağlılığa yönelim sonucunda oluşur” (Meyer, Allen & Gellatly, 1990: 710). Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgüte yaptıkları yatırımlar ve gösterdikleri çaba neticesinde, örgüt için yaptıklarının boşa gitmemesi düşüncesiyle örgüte bağlılık duyarlar (Wasti, 2012: 22).

Sığırı'nın aktardığına göre, bazı örgütsel bağlılık tanımları ise şu şekildedir (Sığırı, 2007: 262):

- Çalışanın kendisini örgütle birlikte ifade etmesi.
- Çalışan ve örgüt amaçlarındaki uyum.
- Çalışanın, örgütle ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütte kalmaya devam etme isteği.
- Maddi kaygılardan bağımsız olarak, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi.

Yılmaz ve Yenihan ise, örgütsel bağlılığı “kurumsal bağlılık” olarak ele almış ve “iş görenlerin çalıştıkları kurumu kendi özel iş yerleri gibi algılamaları, hedeflerini benimsemeleri ve gerektiğinde bütün güçleri ile çalışmalarını gerektiğini hissetmeleri” olarak tanımlamışlardır (2016: 237).

Porter ve arkadaşlarının 1974 yılındaki çalışmaları, örgütsel bağlılığın dikkat çekmesi açısından büyük rol oynamaktadır. Porter ve arkadaşları çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığın üç yönüne dikkat çekmektedirler. Bunlar (Erdem, 2007: 67):

- Örgütün amaçlarını, hedeflerini benimseme ve amaçlara bağlanma,
- Örgüte fazladan emek harcama arzusu,
- Örgütte kalmaya yönelik duyulan kuvvetli istektir.

Örgütsel bağlılık tanımları, kavramı ele aldıkları odak noktalarına göre de çeşitlilik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, genel bir ifade ile çalışanın örgüte karşı hissettikleridir ve tanımlara bakıldığında, üç odak noktası yer almaktadır. Bunlar; çalışanların örgüte karşı hesapladıkları fayda-maliyet analizi sonucunda örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını, tutumsal bağlılık yaratan ve çalışanların isteyerek yaptıkları davranışlar sonucu ortaya çıktığını, diğer bir odak noktası da, çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimsediğinde örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını söylemektedir (Gül, 2016: 39). Yapısal ya da araçsal yaklaşım olarak da adlandırılan, fayda-maliyet analizini odak alan tanımlara bakıldığında, örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sunmayı taahhüt ettikleri emek karşılığında aldıkları maddi ve manevi kazanımlar sonucunda oluşur. Örgütsel bağlılığı psikolojik açıdan ele alan tanımlara göre bağlılık; örgütün amaçlarını, değerlerini, hedeflerini çalışanın içselleştirmesi ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesi sonucu oluşur. Üçüncü odak noktası ise, örgütsel bağlılığın ahlaki bir yükümlülük sonucu, doğru olanı yapma baskısı ile oluştuğunu açıklamaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 92-95). Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse, örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütü duygusal anlamda benimsemeleri, örgüte katkıları sonucunda kazanımlarını değerlendirmeleri ve sonucunda elde ettiklerini güçlü bulmaları ya da normatif bir baskı neticesinde oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, bu üç ayrı odak noktası neticesinde oluşabildiği gibi, birçoğunun bir araya gelmesi sonucunda da oluşabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işe girmesiyle başlayan bir süreçtir. Bu aşamada, kişinin işe kabulü ve psikolojik sözleşmelerin etkisi söz konusudur. Daha sonra, çalışanın örgütü, örgütün hedeflerini ve getirilerini öğrenmeye başlamasıyla gelişir. Örgütsel bağlılık bu anlamda, çalışanın örgüt ile kimlik birliği oluşturmasıdır (Gül, 2016: 38). Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağlılık için gerekli olan bu süreci üçe ayırmışlardır. Bunlar; giriş aşaması, erken çalışma/başlangıç aşaması ve son olarak da

orta ve geç çalışma/yerleşme aşamasıdır. Çalışanlar, araştırdıkları iş fırsatlarından kendileri için uygun olduğunu düşündükleri işi seçerler. Çalışmaya başlamaları ile birlikte örgütten etkilenirler. Bu sosyalleşme süreci ile birlikte ve yaşadıkları iş doyumunu belli bir seviyeye ulaştığında örgütsel bağlılık gerçekleşir. Aksi takdirde, kişi işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Yılmaz & Yenihan, 2016: 237-238).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için, örgüt amaç ve değerlerini kabul etmek ve bu doğrultuda hem çaba sarf etmek hem de örgütte kalma konusunda istekli olmaktır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel değerleri kabullenme ve bu değerlere inanmakla ilgilidir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık tanımlarındaki çeşitlilik, araştırmacıların örgütsel bağlılığın boyutlarını belirlemelerinde de söz konusudur.

1990'lı yılların sonlarına kadar yapılan araştırmalarda ve tanımlamalarda, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak tek boyutlu bir bakış açısının hâkim olduğu görülmektedir. Bu dönem içerisinde Porter ve arkadaşları psikolojik boyuta, Becker ve diğerleri fayda-maliyet analizine, Wiener ise, normatif boyuta odaklanan birbirinden bağımsız tanımlar yapmışlardır. Bu dönemde örgütsel bağlılığın ölçülmesi de tek boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olarak ise, ilk olarak Angle ve Perry'nin kavramı değer bağlılığı ve örgütte kalma bağlılığı olarak boyutlandırılmasıyla ele alınmıştır (Çiftçioğlu, 2009: 97-98). Örgütsel bağlılığın, boyutlarının oluşturulması, bağlılığı oluşturan sebeplerin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili olarak da araştırmacılar, benzer noktalara değinmekle birlikte farklı gruplandırmalara yer vermişlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar temelde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; *Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı*, *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı* (örgütten ziyade kişinin davranışlarıyla ilişkilendirir, davranışa bağlılık sonucunda tutumlar ve tekrar davranışın sergilenmesi) ve *Çoklu Bağlılık Yaklaşımı* (örgütün iç ve dış unsurlarına farklı bağlılık türleri duyulur ve örgütsel bağlılık bunların bir toplamıdır). Bu yaklaşımların farklılık göstermesinin nedeni daha çok örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacıların bağlı oldukları bilim dalıyla ilgilidir. Örgütsel davranışçılar örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık yaklaşımı altında incelerken;

sosyal psikologlar, davranışsal bağlılık altında incelemişlerdir (Gül, 2016: 40-50). Örneğin; Becker, Staw ve Salancik, kavramı davranış boyutuyla incelemiş; Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers, Porter ve Boulian ise, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan değerlendirmişlerdir (Yavuz, 2009: 55). Sıgır ise, örgütsel davranış bilimcilerinin kavramı, davranışsal bağlılık ile açıkladığını; sosyal-psikoloji bilimcilerinin ise tutumsal bağlılık olarak ele aldığını ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık, çalışanın kendisini örgüt ve örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve amaçları gerçekleştirmede çaba sarf etmesi, örgütte kalmaya istekli olmasıdır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın elde ettiği ödüller ve yatırımları sonucu örgütte kalmaya devam ettiğini savunmakta ve bağlılığın çalışan davranışlarını kontrol etmede bir araç olduğunu söylemektedir (2007: 263). Davranışsal bağlılıkta, örgüt üyeliğine kabul için bireyin özveride bulunması, örgütsel bağlılığın temelini oluşturur. Örgüte kabul törenleri bu bağlılığı pekiştirir. Örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına bağlılığı söz konusudur. Kişi davranışlarını destekleyecek tutumlar geliştirir ve bu tutumlar sayesinde tekrar aynı davranışları sergiler. Becker, çalışanların davranışlarını, amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördükleri için tekrarladıklarını savunmaktadır. Davranışsal bağlılıkta söz konusu olan, örgüt üyeliği sonlandırıldığında çalışanın kaybedeceklerinin maliyetidir. Çalışan bunları göze alamadığından örgüte bağlılık davranışını devam ettirir (Gül, 2016: 47-48). Bu yönüyle, davranışsal bağlılık tutumsal bağlılığın aksine, daha çıkar odaklı bir bakış açısı olarak nitelendirilebilir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgüt ile bir duygusal bağ kurduklarını ve çalışanların kendilerini örgüt ile ilişkilendirdiklerini temel alır (Yavuz, 2009: 55). Bu yaklaşıma göre bazı araştırmacıların örgütsel bağlılık boyutları şu şekildedir:

Tablo 9: Araştırmacılara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları

Araştırmacılar	Örgütsel Bağlılık Boyutları
Kanter	Devama yönelik bağlılık (karlılık) Kenetlenme bağlılığı (sosyal ilişkilere bağlılık) Kontrol bağlılığı (örgüt norm, amaç, değerlerine bağlılık)
Etzioni	Ahlaki açıdan yaklaşma (işe değer verme) Çıkara dayalı yaklaşma (alışveriş ilişkisi-karlılık) Yabancılaştırıcı yaklaşma (olumsuz- cezalandırıcı, kalmaya zorlanma- duygusal bağlanma yok)
O'Reilly ve Chatman	Uyum (ödül odaklılık) Özdeşleşme (grubun parçası olma isteği) İçselleştirme (kişisel değer-örgüt değerli uyumu olduğunda)
Penley ve Gould	Ahlaki bağlılık (örgüt amaçlarını kabul) Çıkarıcı bağlılık (alışveriş ilişkisi)

	Yabancılaştırıcı bağlılık (rastgele ödül ve ceza-alternatifsizlik-kapana kısılmışlık hissi) (Etzioni'den farklı olarak; duygusal bağlılık ve çıkarıcı bağlılık birlikte görülebilir.)
Allen ve Meyer	Duygusal bağlılık Devamlılık bağlılığı Normatif bağlılık

Kaynak: Hasan GÜL, *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, www.onlinedergi.com, et:16.01.2016'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmacıların tanımladığı örgütsel bağlılık boyutları arasında nüanslar olmakla birlikte temelde odaklandıkları boyutlar, benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada Allen ve Meyer'in oluşturdukları alt boyutlar temel alınmıştır.

1.2.1. Allen Ve Meyer Açısından Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın alt boyutlarını yaptıkları araştırmalar çerçevesinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak, daha sonraki çalışmaları neticesinde de normatif bağlılığı ekleyerek üçe ayırmışlardır (Çiftçioğlu, 2009: 99). Bu üç boyut, farklı bağlılıkları ifade etmekle birlikte, çalışanın psikolojik durumunu yansıtmaları, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi göstermeleri, çalışanların örgütte kalma kararlarını etkilemeleri ve işgücü devrini düşürmeleri açısından ortak özelliğe sahiptirler (Yılmaz & Yenihan, 2016: 241-242).

1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer'in belirttiği şekilde, literatürde çokça açıklanan bir bağlılık boyutudur. Çalışanların, örgütle duygusal ilgisini, örgütle özdeşleşmesini ve bağ kurmasını ifade eder. Porter ve arkadaşları çalışmaları neticesinde bu bağlılığı, kişinin belli bir örgütle birlikte, güçlü bir bağ ile kendisini özdeşleştirmesi ve bu örgüte karşı duyulan bağlılık olarak açıklamışlardır (Allen & Meyer, 1990b: 1-2).

Duygusal bağlılık, çalışanların istedikleri için örgütte kaldıkları bir bağlılıktır ve örgütler açısından tercih edilen bir bağlılıktır. Çalışanlar örgütle özdeşleşirler ve örgütün üyesi olmaktan büyük mutluluk duyarlar (Uyguç & Çımrın, 2004: 91-92). Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütü tanımlarlar, örgüte dâhil olurlar ve örgütle duygusal

bir bağ kurarlar (Çiftçioğlu, 2009: 99). Çalışanların örgütün amaçlarına, kurallarına, liderlerine saygı duyması söz konusudur. Bu bağlılık türünde bir çalışan ile örgüt arasında bir sevgi bağı vardır. Çalışanlar zorunluluktan değil gerçekten istedikleri için örgütte kalmayı sürdürürler. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden bir çaba harcarlar (Çakınberk & Demirel, 2010: 108).

Çalışanın işine karşı heyecan duyması, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların kararlara katılımı, adil bir karar mekanizmasının varlığına çalışanları güven duyması ve öneriler, geri bildirimlerle güçlü bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların duygusal bağlılıklarını oluşturmayı sağlamaktadır (Keser & Kümbül Güler, 2016: 247). Böyle bir yönetim anlayışı sayesinde örgütler, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırabilmektedirler.

Allen ve Meyer'e göre; işin zorluğu, hedeflerin netliği, rol belirsizliklerinin olmaması, çalışanların kararlara katılımı, örgütün çalışanların katkılarına ve fikirlerine değer vermesi, çalışanlara geri bildirimde bulunulması, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve eşitlik, çalışanın çalıştığı örgüte güven duyması, duygusal bağlılığın oluşmasında etkilidir (Atay, 2012: 12-13).

“**Yüksek örgütsel bağlılık**” olarak da literatürde yer alan duygusal bağlılık, çalışanların ihtiyaçtan dolayı değil, örgütte kalmak için güçlü bir istek duyduklarından dolayı örgütte kalmalarını devam ettirmeleridir. Bu tür bağlılık hisseden çalışanların performansları da düşük bağlılık duyan çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır (Demir & Öztürk, 2011: 26). Çalışanların, gönülden bağlılık duyması ve örgütün hedefleri doğrultusunda çaba sarf etmeleri gibi davranışlar, duygusal bağlılığın örgütler açısından aranan bir bağlılık boyutu olmasına neden olmaktadır.

1.2.1.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer'in belirlediği üzere, ikinci bağlılık boyutu devam bağlılığıdır.

Devam bağlılığı, çalışanların, işten ayrılma ile ilişkilendirdikleri maliyeti temel alan bağlılık boyutudur. Allen ve Meyer bu bağlılık boyutunu, “algılanan maliyetler” başlığı altında ele almışlardır (Allen & Meyer, 1990b: 1-2).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların yaptığı fayda-maliyet analizi sonucunda, alternatif iş imkânlarının olmaması nedeniyle örgüte bağlı kalmalarıdır (Uyguç & Çımrın, 2004: 92). Devam bağlılığı duyan çalışanlar örgütte ihtiyaçları olduğu için

kalırlar, çalışanlar için örgütten ayrılmanın maliyeti kalmaktan daha yüksektir (Çiftçioğlu, 2009: 99). Çalışanlar örgüte devamlılık kararını, örgüte yaptıkları yatırımlar ve ayrılmaları halinde kaybedecekleri imkânları değerlendirmeleri sonucunda alırlar. İş arkadaşlarıyla kurdukları sosyal ilişkiler, kıdem, emeklilik, kariyer imkânları, örgütten edinilen bilgi, tecrübe gibi kazanımlar neticesinde örgüte bağlılıklarını devam ettirirler. Bu bağlılık, içsel kaynaklı değil, dış faktörlerin etkisiyle oluşan bir bağlılık türüdür (Çakınberk & Demirel, 2010: 108).

Çalışanlar hali hazırdaki örgütlerinden elde ettikleri donanımları başka bir örgütte kullanamayacaklarını düşünerek, çalıştıkları örgütü değiştirmenin maliyeti, risklerini düşünerek ya da kıdem tazminatı haklarından vazgeçmek istememeleri neticesinde, örgütlerine karşı devam bağlılığı geliştirirler (Keser & Kümbül Güler, 2016: 248).

Allen ve Meyer'e göre; çalışanların sahip olduğu yeteneklerini ve eğitimini diğer örgütlerde kullanıp kullanamaması, çalışanlar için daha iyi iş imkânlarının bulunup bulunmaması, işin bulunduğu şehirde geçirilen süre, çalışanın örgüte emek vermiş olması ve elde ettiği emeklilik ikramiyesi, çalışanların devam bağlılıklarının oluşmasına neden olan etkenlerdir (Atay, 2012: 13-14).

Randall'a göre, “**düşük örgütsel bağlılık**” olarak da adlandırılmaktadır. “Zorunluluk bağlılığı” olarak da literatürde yer alan, bu bağlılık türünü duyan çalışanlar, buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılmayı istedikleri, işe ve grup bağlılığın sağlanmasında en az çabayı gösterdikleri için “duygusuz” olarak nitelendirilirler (Demir & Öztürk, 2011: 24-25).

1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer, Weiner ve Verdi'nin araştırmalarından yola çıkarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ilave olarak, normatif bağlılığı da üçüncü örgütsel bağlılık boyutu olarak belirlemişlerdir (Bozkurt & Yurt, 2015: 62).

Normatif bağlılık, genel bir ifade ile çalışanların örgütte kalmalarına neden olan, hissettikleri zorunluluk duygularını ifade eder (Allen & Meyer, 1990b: 1).

Normatif bağlılık, çalışanların doğru olanın, işyerinde kalması olduğunu düşünmelerinden kaynaklanan bağlılık türüdür ve işyerinde kalmak bir yükümlülüğün sonucudur (Uyguç & Çımrın, 2004: 93). Çalışanların kültürel ve sosyal özelliklerinden

kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllık duyan bir çalışan, örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmektedir. Minnettarlık duygusu ve kendi kişisel değerlerinden kaynaklanarak örgütte kalma sorumluluğu hissetmesi neticesinde bir bağıllık sergilemektedir (Çakınberk & Demirel, 2010: 108).

“**İlimli örgütsel bağıllık**” ya da “**şekilsel bağıllık**” olarak da literatürde yer alan normatif bağıllıkta; çalışanlar, örgütün amaçlarını, hedeflerini kabul etmek ve bunları gerçekleştirmeye yönelik davranışta bulunmakla beraber, kendilerini örgütle özdeşleştiremezler ve değerleriyle, örgütün beklentileri çatıştığında sorunlar ortaya çıkmaktadır (Demir & Öztürk, 2011: 25).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağıllık, hem çalışanların tutumunu hem de davranışlarını içeren bir kavramdır (Riggio, 2014: 227). Örgütün varlığı, öncelikler çalışanlara bağlıdır. Dolayısıyla hem işverenler hem de yöneticiler, çalışanlarının örgüte karşı olumlu düşünce ve duygulara sahip olmasıyla doğrudan ilişkili olan örgütsel bağıllık kavramı üzerinde önemle durmak zorundadırlar (Bayram, 2005:125).

Çalışanların davranışları ise, örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların tutumları neticesinde sergiledikleri davranışlar, hem iş ile ilgili çıktıları hem de örgüt ile ilgili çıktıları etkilemektedir. Örgütsel bağıllık ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle hem örgütler hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel bağıllık, işten ayrılma, işi yavaşlatma, işten kaçınma ve devamsızlık gibi işyerinde istenmeyen davranışları oluşmamasını sağlamaktadır (Riggio, 2014: 227-228). Dolayısıyla örgütün performansında artış sağlanır. Ayrıca örgütsel bağıllık, işe geç kalma ile de negatif yönlü bir ilişki içerisindedir. Sadece işten ayrılma davranışını değil, işten ayrılma niyetini de negatif olarak etkilemektedir (Keser & Kümbül Güler, 2016: 252-253).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, örgütsel bağıllık iş tatmininin oluşmasını sağlamakta, aynı zamanda, iş tatmini de örgütsel bağıllığı etkilemektedir (Riggio, 2014: 229). İşinden memnun olmayan çalışanların oluşturduğu bir ortamda çalışanlar, birbirini

olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, işinden memnun, örgüte bağlılığı gelişmiş çalışanların varlığı, çalışma arkadaşlarının tutumları üzerinde de olumlu etki yaratabilir.

Örgütsel bağlılığı oluşmamış çalışanlar, örgütlerine maddi ve manevi zararlar verebilirler. Özellikle bilgi işçisinin önem kazandığı günümüzde, örgütüne karşı bağlılıkla çalışmayan bireyler, örgütler için stratejik önem arz eden bilgileri rakip firmalarla paylaşarak, ciddi zararlar verebilirler. Ayrıca, örgütlerini benimsememiş, hatta örgütüne karşı hatta öfke duyan çalışanlar, işyerindeki taşınmazlara zarar vererek ya da çalışma arkadaşlarını demoralize ederek, olumsuz sonuçlar doğurabileceklerdir.

Örgütsel bağlılığın oluşmaması negatif sonuçlar doğurabileceği gibi, oluşması ise pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, firmalar için stratejik öneme sahip, nitelikli çalışanların ya da kendini işine adanarak çalışanların, o işyerinde çalışmalarına devam etmelerini sağlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖNCÜLLERİ

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması kadar, örgütsel bağlılığın oluşmasına etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemek de, hem akademik çevreler hem de çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak isteyen örgütler açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa neden olan faktörlerin bilinmesi, örgütlerin bu yönde yönetim anlayışı izlemelerine yol gösterici olacaktır.

Örgütsel bağlılık, işe en uygun kişinin kuruma alınmasıyla başlayan ve kurumsal sosyalleşme ile zamanla örgütün kurallarının öğrenilmeye başlanmasıyla birlikte gelişen bir süreçtir. Kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi, medeni durum) ve kurumsal faktörler (kurumun boyutu, kültürel yapısı, ücretler, ödüller, yönetim yapısı, ekip özellikleri gibi) bu süreci etkilemekte ve örgütsel bağlılığın oluşmasında rol oynamaktadır (Yılmaz & Yenihan, 2016: 238-242). Örneğin liderin katılımcı bir yönetim tarzı belirlemesi, takipçilerine alınacak kararlarda söz hakkı tanınması, geri bildirimde bulunması, organizasyonda iş tanımlarının net olması, iş güvencesinin olması, ikramiye, prim gibi ödüllerin bulunması ve çalışanın kariyerinin eğitimlerle desteklenmesi, terfiler çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada etkilidir. Ayrıca konforlu bir çalışma ortamının varlığı da çalışan motivasyonunu ve bağlılığını desteklemektedir (Çakınberk & Demirel, 2010: 117). Çalışanın işi ile ilgili geri bildirim alması, diğer işler ile sosyal etkileşime açık bir iş olması, görevin açıklığı gibi faktörler

de örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Morrow, yaptığı araştırma neticesinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuş; Shore ve arkadaşları da artan yaş ve kıdem, emeklilik planları, örgüt için yapılan fedakârlıklar ve statü ihtiyacı neticesinde, çalışanların örgütten ayrılma maliyetini yüksek bulup, örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Hackett, aile ve akrabalara karşı sorumluluk duygusu yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağını savunmaktadır (Sığırı, 2007: 265). Başka bir deyişle, kişilerin özel yaşamlarındaki ilişkileri ve tutumları, çalışma hayatlarına da yansımakta ve örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir.

Katz ve Khan da çalışanların ödüllendirilmesi açısından, örgütsel bağlılığın oluşmasını ele almışlardır. İç ödüller, yani çalışanın iş temelinde kendini ödüllendirmesi ve dış ödüller, yani yönetim tarafından çalışanın ödüllendirilmesi sayesinde, örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade etmişlerdir (Keser & Kümbül Güler, 2016: 246). Başka bir bakış açısıyla, sadece yönetim tarafından ödüllendirilmek değil, işin, çalışanın kendini gerçekleştirmesine olanak tanınması da örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Alanda yapılan bazı araştırmalara göre, kıdem ve yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmakta; eğitim seviye arttıkça, örgütsel bağlılık azalmaktadır. Kıdem arttıkça, çalışanların örgütten elde ettikleri faydalar ve örgüte yatırımları da artmakta, dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte, çalışanların alternatif iş olanaklarının azalması, bağlılığın artmasına yol açmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar ise, beklentileri de yüksek olduğundan kolaylıkla alternatif iş olanaklarını değerlendirebilmekte, bu çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim seviyesi düşük çalışanlara oranla düşük olmaktadır (Yavuz, 2009: 55-56).

Demir ve Öztürk, İzmir'de üretim sektöründe çalışan mavi yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, örgüt kültürü kuvvetli olan örgütlerde, örgütsel bağlılığın da aynı düzeyde kuvvetli olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2011).

Bayram ise, cinsiyet, yaş, kararlara katılım, medeni durum, ücret, ödüller gibi faktörlerin yanı sıra; deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirsizliği ve çatışması, işin önemi, destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, çaresizlik, iş saatleri, rutinlik, terfi olanakları, diğer çalışanlar, liderin davranışları, dışarıdaki iş olanakları ve çalışana gösterilen ilginin de örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmiştir (Demir & Öztürk, 2011: 24).

Kısacası, çalışılan ortamın fiziki yapısı, işin çalışan tarafından algılanan özellikleri, örgütün kültürü, yönetim yapısı, çalışanlar ve yönetimle iletişim, ödüller ve

sosyal imkânlar, çalışanların demografik özellikleri bir bütün olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan bu öncülleri; bireysel özellikler (demografik özellikler, başarı isteği gibi çalışma hayatına yönelik faktörler), rol ve işin özellikleri (rol belirsizliği, iş yükü gibi özellikler), yapısal özellikler (örgütün büyüklüğü, esnekliği, ücret, kariyer imkânları gibi faktörler) ve iş deneyimi ve çalışma ortamı (örgütteki sosyalleşme, lider-takipçi iletişimi, tecrübenin artması gibi) olarak dört başlıkta toplamışlardır (Keser & Kümbül Güler, 2016: 249-252).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın oluşması, örgütler açısından çalışanlarda istenmeyen birçok olumsuz davranışı ortadan kaldıracığı gibi, istenen çalışan davranışlarının da sergilenmesine yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılık, insan kaynağının yönetilmesi açısından önem arz eden bir kavramdır. Kavramın öncüllerinin ve öneminin anlaşılmasıyla birlikte, örgütte çalışanların davranışlarının geliştirilmesi sağlanır. Örgütsel bağlılığı oluşturan çalışanlar, ücret, çalışma koşulları, ilişkiler gibi konularda uzlaşmacı yapıya sahip olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecekler (Dilek, 2005: 34).

Pratikte bakıldığında çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütler açısından oldukça önem taşımaktadır. En temelde, örgütsel bağlılığın çıktıları, örgütlerin rekabet edebilirliğini arttırmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasıyla birlikte örgütler için önemli olan; çalışanların iş doyumu sağlanmakta, işgücü devri düşmekte, işe geç kalma ve devamsızlıklar azalmakta, iş performansı ve motivasyon artışı göstermektedir (Sığırı, 2007: 266-267). Çalışanların örgütlerine bağlı oldukları bir yapı içerisinde, hem bireysel hem de genel olarak örgütsel boyutunda performans artışı sağlanmaktadır (Çiftçiöğlü, 2009: 89).

Randall, örgütsel bağlılığın sonuçlarını, örgütsel bağlılığın şiddeti açısından ele almış ve yüksek örgütsel bağlılık duyan çalışanların, performanslarının artacağını ve örgütün verimliliğini arttıracığını, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaklarını ifade etmiştir. Öte yandan düşük örgütsel bağlılık ise, çalışanlar arasında dedikodu, sadakatsizlik gibi örgütler açısından istenmeyen tutum ve davranışlara sebep olmaktadır (Dikmen, 2012: 153). Başka bir deyişle, örgütsel bağlılığın var olması olumlu sonuçlar getirmekle beraber, örgütsel bağlılığın az olması ya da olmaması

durumu, örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, rekabet avantajı sağlayan şirket sınırlarını, örgütüne karşı bağlılık hissetmeyen bir çalışan rakip firmalara vererek, çalıştığı örgüte zarar bile verebilecektir.

Çiftçioğlu "Kurumsal İtibar Yönetimi" adlı çalışmasında, örgütsel bağlılığın sonuçlarını; nitelikli çalışanların örgütte kalmalarının ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi stratejik yönetim açısından ve işe devamsızlık, geç gelmelerin azalması, iş tatmininin sağlanması gibi insan kaynakları yönetimi açısından ele almıştır. Ayrıca Çiftçioğlu, örgütsel bağlılığı oluşturan çalışanların, diğerleriyle iletişimleri sayesinde kurumsal itibarın oluşmasında rol oynadığını ve örgüte bağlılıkları gelişmiş çalışanların performanslarının, ortaya çıkardıkları ürün veya hizmetlerin olumlu sonuçlarının yani "olumlu iş sonuçlarının" da kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (2009: 101-109).

Örgütsel bağlılık, sadece örgütler açısından değil, çalışanlar açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örgüte bağlılık duyarak çalışan kişilerin performansları artmakla birlikte, terfi imkanları, takdir edilme, ücret artışı gibi getirilerin yanı sıra, çalışanlar açısından içsel motivasyon artışı da söz konusudur. Örgüte bağlı olarak çalışan bireyler, işlerini severek yapacak ve o örgütte çalışmaktan mutluluk duyacaklardır (Dikmen, 2012: 154).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bryman, dönüşümcü liderliği de içine alan yeni liderlik yaklaşımlarının, takipçilerde sadakati ve duygusal bağlılığı teşvik ettiğini ifade etmektedir (Den Hartog & Koopman, 2009: 197). Burns, yaptığı dönüşümcü liderlik tanımı ile liderin diğerleriyle bağ kurmasına ve takipçilerde motivasyon ve ahlaki açıdan yükseğe çıkarmasına vurgu yapmaktadır (Northouse, 2014: 4). Tichy ve Devanna'ya göre de dönüşümcü lider, takipçilerin yeni vizyona bağlanmasını sağlayarak onları bu yönde çabalamalarına etki eder (Den Hartog & Koopman, 2009: 207).

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilişkisini inceleyen çalışmalara ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramını birlikte araştıran çalışmalara yer verilmiştir.

4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılığın çeşitli kavramlarla ilişkisini inceleyen birçok araştırma söz konusudur. Örneğin; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, kişilik özellikleri, demografik değişkenler, iş performansı, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar söz konusudur.

Altaş ve Çekmecelioğlu, 125 okul öncesi öğretmeni ile yaptıkları araştırmalarında, iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde, kuvvetli bir ilişkisi olduğuna, duygusal bağlılığın iş performansını arttırdığına ve dağıtım adaletinin¹ duygusal bağlılığa pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (2015). İzci ve arkadaşları da iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, 111 banka çalışanı üzerinde araştırma yapmışlar ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında orta düzeyli pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır (2015).

Mete ve Aksoy, bankacılık sektöründe çalışan 120 kişi üzerinde araştırma yapmışlar ve örgütsel adalet algısının oluşturduğu örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2015). Meydan ve Basım da kamu sektöründe çalışan 232 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların algıladığı adaletin, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2015).

Recepoğlu ve arkadaşları, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 154 öğretim elemanı ile yaptıkları çalışmaları neticesinde, dışadönük kişilik özelliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu; uyumluluk kişilik özelliği ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı, devam bağlılığı ile ise, negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2013).

Onay Özkaya ve arkadaşları, 160 yönetici örnekleminde yaptıkları araştırmalarında, kamuda çalışan yöneticilerin, özel sektörde çalışan yöneticilere göre, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca demografik değişkenlere göre de, örgütsel bağlılığın boyutlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmalarına göre; duygusal bağlılık, evli çalışanlarda bekâr çalışanlara

¹ Dağıtım adaleti: Örgütsel adaletin üç boyutundan biridir. Diğer boyutlar; prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Ayrıntılı bilgi için: YÜRÜR Senay, Demir Kemal, "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı etkileri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 2011, ss. 311-335.

oranla ve toplam çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlarda daha yüksek; devam bağlılığı, 41-50 yaş arasındakilerde, diğer yaş aralığında çalışanlara göre ve lise mezunu olan çalışanlarda, üniversite mezunu olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca normatif bağlılığın evli çalışanlarda, bekârlara oranla daha yüksek ve lise mezunu olanlarda, üniversite mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2006).

Bozkurt ve Yurt, 211 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda, çalışanların, kurumsal itibar algıları ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığına ulaşmışlardır (2015).

Doğan ve Demiral, 253 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (2009).

4.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Liderlik de örgütsel bağlılıkla birlikte çalışılan konulardan biridir. Özellikle bu çalışmanın konusunu oluşturması nedeniyle dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalara, bu başlık altında değinilmiştir.

Çoğaltay ve arkadaşları, yaptıkları araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını geniş olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (2014). Akbolat ve arkadaşları ise, sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2013). Yavuz'un, Antalya, Aydın ve Muğla'da bulunan, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptığı araştırmasında çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını ve liderlerini yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında, dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesinin önem taşıdığı yorumunu yapmıştır. Yavuz ayrıca, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmış ve sonucunda da literatür ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Yavuz'un araştırmasına göre, yaş ve kıdem arttıkça örgütsel bağlılık artmış, eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık azalmıştır; kadınların dönüşümcü liderlik algılaması ise erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur (2009). Çakınberk ve Demirel'in Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan

296 yardımcı sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırmaya göre, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ve çalışanların en fazla normatif bağlılık daha sonra ise devam bağlılığı ve duygusal bağlılık hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları bu araştırmada liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı arttırmada güçlü bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (2010).

Dikmen de, çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, 133 Türk Telekom alışanı örnekleminde çalışmıştır. Araştırmasında Podsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ni kullanmıştır. alışmasında, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan, ilham veren motivasyonu ve ekip ruhu kazandırma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (2012).

Dilek ise, 319 Türk Silahlı Kuvvetleri personeli örnekleminde çalışmıştır. Araştırmasında, Allen ve Meyer'in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni kullanmış ve sonucunda, dönüşümcü liderlik uygulamaları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğuna yani dönüşümcü liderlik uygulamalarının duygusal bağlılık ile normatif bağlılık üzerinde etkili olduğuna ulaşmıştır. Öte yandan, dönüşümcü liderlik uygulamaları ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır (2005).

Üçüncü Bölüm

BURSA'DA BİR TEKSTİL FİRMASINDA ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiş ve hipotezler ortaya konmuştur. Araştırmanın evreni ve örneklemini belirtilmiş ve uygulamada kullanılan veri toplama araçlarından bahsedilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Bursa'da bir tekstil fabrikasındaki çalışanların, dönüşümcü liderlik algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamaktır. Bu amaçla, katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik algıları ölçülmüş, elde edilen veriler ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İlave olarak; ölçek güvenilirliği, faktör analizi, frekans analizleri ve katılımcıların hem örgütsel bağlılık ortalamaları ile alt boyutlarının ortalamaları, hem de dönüşümcü liderlik algıları ile alt

boyutların ortalamaları ortaya konmuş ve bu ortalamaların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Liderlik, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda performans göstermeleri açısından, önem taşımaktadır. Liderlik sürecinde, sergilenen davranışlar ve tutumlar, hem yönetim kademesinde çalışanları hem de takipçileri ilgilendirmektedir. Liderlik sürecinin, takip edilmesi ve firmaların hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi, örgütler açısından öneme sahiptir. Özellikle dönüşümcü liderlik, firmalar için önemli olan dönüşümün sağlanması, vizyonun oluşturulması ve takipçileri etkilemesi bakımından, aranan bir liderlik modeli olmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık da, verimliliğin ve performansın artırılması, işgücünün örgütte çalışmaya devam etmesinin sağlanması gibi birçok nedenle firmalar açısından çalışanlarında aranan bir özelliktir. Bu çalışmada da, firmalar açısından önem arz eden bu iki kavram incelenmiş ve kavramlar arasındaki ilişki, çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu araştırma ile çalışanların dönüşümcü liderlik algıları belirlenmekte, örgütsel bağlılıkları ölçülmekte, dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ile dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi saptanmakta, ayrıca bu iki kavramın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmektedir. Böylece hem ilgili sektöre hem de bu konuda çalışma yapacak olan diğer araştırmacılara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ana kütesini Bursa'daki özel bir tekstil firması oluşturmaktadır. Firmadaki hem beyaz yaka hem de mavi yaka çalışanlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların soruları doğru algıladıkları, herhangi bir etki altında kalmadan cevapladıkları ve iş yoğunluğu arasında dikkatle cevaplayabilecekleri zamanı bulabildikleri varsayılmıştır.

Türkiye'de ve Bursa'da faaliyet gösteren tüm tekstil firmalarına ulaşamamış olması ve uygulama yapılan firmadaki tüm bölümlere ulaşamamış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın kesitsel bir araştırma şeklinde olması da araştırmanın başka bir sınırlılığıdır.

1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2. Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3. Dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4. Dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5. Çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 6. Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

1.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, Bursa'daki bir tekstil firması oluşturmaktadır. Firmadaki toplam çalışan sayısı 2106'dır. Bunların 582'si beyaz yakalı, 1524'ü ise mavi yakalıdır.

Anketler katılımcılara dağıtılmadan önce, Üretim-Konfeksiyon Bölümü Yöneticisi'ne mail yoluyla anketler ulaştırılmıştır. Matbu olarak bu bölüm çalışanlarının cevapladığı 136 adet anket teslim alınmıştır. Aynı tarihte Business Unit 3 ve Business Unit 5 Bölümleri'ne, Üretim-Konfeksiyon Bölümü'ne ve çeşitli bölümlerde uygulatılmak üzere İnsan Kaynakları Departmanı'na toplamda 265 anket elden teslim edilmiştir. Anketlerin 188 tanesi cevaplanmış olarak teslim alınmıştır.

Üretim-konfeksiyon bölümünden 174, insan kaynakları bölümünden 9, kalite bölümünden 5, bilgi işlem bölümünden 3, muhasebe bölümünden 6, Business Unit 3, Business Unit 5 ve planlama bölümlerinden toplam 127 anket çalışanlarca doldurulmuştur.

582 beyaz yaka, 1524 mavi yaka olmak üzere, toplam 2106 çalışandan, dönüş yapan ve anketi cevaplayan kişi sayısı 324'dür. Bu formların bir kısmının eksik yanıtlanması nedeniyle, anket formu sayısı 308'e düşmüştür.

1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmanın amacına uygun olarak üç bölümden oluşan bir soru formu ile veriler toplanmıştır. Birinci bölümde demografik değişkenlerin yer aldığı sorular mevcuttur. Demografik değişkenler ile ilgili sorular, cinsiyet, yaş, medeni durum, işyerindeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve statüsü kapsamaktadır.

İkinci bölümde, 16 adet örgütsel bağlılık sorusu vardır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer'in 1997 yılında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçesine Hakan Dilek'in doktora tezinden ulaşılmıştır (2005: 171). Ölçekteki ilk 7 soru duygusal bağlılık ile ilgili, daha sonraki 5 soru (8. 9. 10. 11. 12. sorular) devam bağlılığı ile ilgili ve son 4 soru da (13. 14. 15. 16. sorular) normatif bağlılık ile ilgili sorulardır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin soru numaraları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Alt Boyutlar Ve İlgili Soru Numaraları

Örgütsel bağlılık alt boyutları	Ölçekteki ilgili sorular
Duygusal bağlılık	1. 2. 3. 4. 5. 6. ve 7. sorular
Devam bağlılığı	8. 9. 10. 11. ve 12. sorular
Normatif bağlılık	13. 14. 15. ve 16. sorular

Üçüncü bölümde ise 23 adet dönüşümcü liderlik sorusu vardır. Örgütteki dönüşümcü liderlik uygulamalarını tespit etmek amacıyla Podsakoff ve arkadaşlarının, 1996 yılında geliştirdiği "dönüşümcü liderlik ölçeği" kullanılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996: 267-268). Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçesine, Bahar Dikmen'in yüksek lisans tezinden ulaşılmıştır (2012: 281-282). Ölçekte yer alan dönüşümcü liderlik alt boyutları ve ilgili sorular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Alt Boyutlar Ve İlgili Soru Numaraları

Dönüşümcü liderlik alt boyutları	Ölçekteki ilgili sorular
vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma	1. 2. 7. 8. 13. 14. 19. ve 22. sorular
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	3. 9. 15. 20. ve 23. sorular

Entelektüel teşvikte bulunma	6. 12. 18. ve 21. sorular
Bireysel ilgi	5. 11. ve 17. sorular
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	4. 10. ve 16. sorular

Ayrıca ikinci ve üçüncü bölüm sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1, hiç katılmıyorum; 2, katılmıyorum; 3, kararsızım; 4, katılıyorum; 5, kesinlikle katılıyorum cevaplarını ifade etmektedir.

2. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, araştırmada kullanılan analiz tekniklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2.1. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket formlarını değerlendirmek üzere SPSS 13.0 paket programı kullanılmıştır. SPSS'e veri girişi yapıp, veriler analize tabi tutulmuştur. Öncelikle ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bunun için Cronbach's Alpha değerleri elde edilmiştir. Daha sonra faktör analizi ve frekans analizleri yapılmıştır. Her iki ölçeğin ayrı ayrı ortalamaları elde edilmiştir. Normallik testleri sonucu p -değeri $< \alpha = 0,05$ olduğundan, verilerin normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, demografik değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla nonparametrik hipotez testleri olan, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Son olarak, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

2.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında yapılan analizler ve sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

2.2.1. Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular, faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 12'de örgütsel bağlılık faktör yükü yer almaktadır.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar		
	1	2	3
duy.b2	,879		
duy.b4	,852		
duy.b1	,835		
duy.b3	,796		
duy.b5	,794		
duy.b6	,736		
duy.b7	,603		
dvm.b2		,868	
dvm.b4		,805	
dvm.b3		,778	
dvm.b5		,739	
dvm.b1		,731	
norm.b2			,849
norm.b3			,781
norm.b4			,694
norm.b1			,633

Sosyal bilimler için, faktör yükünün 0,50'nin üzerinde olması gerekir (Bayram, 2009: 201). Tabloya göre, tüm değerlerin faktör yükü 0,50'nin üzerindedir. Duygusal bağlılık alt boyutunun faktör yükleri 0,60 ile 0,87 arasında; devam bağlılığı boyutunun faktör yükleri 0,73 ile 0,86 arasında; normatif bağlılık ise 0,63 ile 0,84 arasında değiştiği görülmüştür.

Beş boyuttan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğine de faktör analizi uygulanmıştır. Ancak faktörlerin dağılımı ve yükleri anlamlı değerler taşımadığından analiz, çalışmaya dâhil edilememiştir.

2.2.2. Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach Alpha değerleri Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,92; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için 0,96 bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutları için de, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre; duygusal bağlılık için 0,92, devam bağlılığı için 0,89, normatif bağlılık için 0,85 değerlerine ulaşılmıştır. Sosyal bilimler için de kabul edilebilir değer, Cronbach Alpha değerinin, 0,70'in üzerinde olmasıdır (Bayram, 2009: 194). Ulaşılan bu değerler ise, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekler ve sahip oldukları Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 13: Ölçekler Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	MADDE SAYISI	CRONBACH'S ALPHA
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ²	23	0,96
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	16	0,92
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları		
Duygusal Bağlılık	7	0,92
Devam Bağlılığı	5	0,89
Normatif Bağlılık	4	0,85

2.2.3. Örnekleme ilişkin Demografik Bilgiler

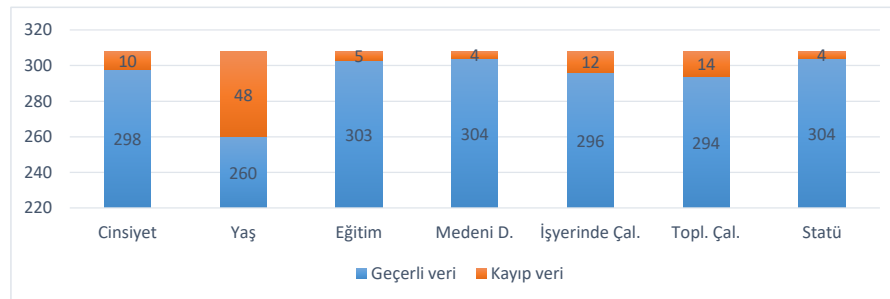
² Alt boyutlar için faktör analizi yapılmış ancak anlamlı sonuçlar elde edilemediğinden güvenilirlik analizleri yapılamamıştır.

Toplam veri içindeki kayıp veri tespit edilmiş daha sonra, frekans dağılımları yapılmıştır. Araştırmaya dâhil edilen veriye frekans analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda görülmüştür ki, katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır (%77,5). Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların dağılımı birbirlerine yakındır (%48,4 mavi yaka, %51,6 beyaz yaka). Ayrıca analizler sonucunda genç sayılabilecek bir kitleye ulaşıldığı söylenebilir (katılımcıların %70'i 39 yaşın altında yer almaktadır).Katılımcıları yaş ortalaması 34, standart sapması ± 7 'dir, en genç katılımcı 19 yaşındadır ve en büyüğü de 56 yaşındadır. Katılımcıların çoğu lise mezunu (%44,6 lise mezunu) iken; yüksek lisans mezunları sadece %0,7'dir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır (%77,3). Hiç evlenmemiş olan çalışanların oranı %19,4, boşanmış çalışanların oranı ise, az sayılabilecek bir oranla %3,3'tür.

Kıdem süreleri açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların çoğunun uzun süredir işyerinde çalışmakta olduğunu söylemek mümkündür. Hemen hemen katılımcıların yarısı on yıldan uzun süredir iş yerinde çalışmakta (%48,6) iken; bir yıl ile beş yıl arasında işyerinde çalışmakta olanlar %30,4, altı ile on yıl arasında işyerinde çalışmakta olanlar %14,9 orana sahiptir. Toplamda çalışma süreleri değerlendirildiğinde de, işyerinde çalışma süreleriyle benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların %65,6'sı on yıldan daha uzun süredir çalışma hayatı içerisinde yer almaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, anketin birinci bölümünde yer alan soruların frekans dağılım tablosu ve kayıp verilerin bulunduğu grafik, aşağıda yer almaktadır. Kayıp veri, frekans oranlarına dâhil edilmemiştir.

Tablo 14: Kayıp Verinin Toplam Veri İçindeki Payı



Katılımcıların en fazla yaş ile ilgili soruyu cevaplamadıkları görülmüştür (48, kayıp veri). Bu sonuç katılımcılarının çoğunun kadın çalışanlar olmasından kaynaklanabilir. Çünkü kadınlar yaş konusunda erkeklere göre daha duyarlıdır.

Tablo 15: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	231	77,5
	Erkek	67	22,5
Yaş	18-24 yaş arası	19	7,3
	25-31 yaş arası	68	26,2
	32-38 yaş arası	95	36,5
	39-45 yaş arası	61	23,5
	46 ve üstü	17	6,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	74	24,4
	Lise	135	44,6
	Ön lisans	24	7,9
	Lisans	68	22,4
	Lisansüstü	2	0,7
Medeni Durum	Hiç Evlenmedi	59	19,4
	Evli	235	77,3
	Boşanmış	10	3,3
Statü	Beyaz Yaka	157	51,6
	Mavi Yaka	147	48,4
İşyerinde Çalışma	1 Yıldan Az	18	6,1
	1-5 Yıl Arası	90	30,4
	6-10 Yıl Arası	44	14,9
	10 Yıldan Fazla	144	48,6
Toplam Çalışma	1 Yıldan Az	9	3,1
	1-5 Yıl Arası	55	18,7
	6-10 Yıl Arası	37	12,6
	10 Yıldan Fazla	193	65,6

Örgütsel bağlılığın alt boyutları için de betimsel istatistikler yapılmıştır ve böylece çalışanlar arasında, örgütsel bağlılık boyutlarının nasıl bir dağılım sergilediği incelenmiştir. Buna göre ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları	İstatistikler
Örgütsel Bağlılık	3,22
Duygusal Bağlılık	3,67
Devam Bağlılığı	2,74
Normatif Bağlılık	3,05

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel bağlılığı 3,22'dir. Katılımcılar arasındaki duygusal bağlılık ortalamaları, örgütsel bağlılık boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahiptir. Başka bir ifadeyle, çalışanların duygusal bağlılıkları diğer bağlılık boyutlarına kıyasla daha yüksektir.

Katılımcılar arasındaki dönüşümcü liderlik algısı istatistikleri ise, 3,51 olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle katılımcıların, dönüşümcü liderlik algılarının düşük olmadığını görüyoruz.

2.2.4. Korelasyon Analizleri

Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla, oluşturulan hipotezler doğrultusunda korelasyon analizleri yapılmıştır. Hem dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında, hem de örgütsel bağlılık boyutları ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizlerinde Pearson korelasyon kat sayısı (r), 0'a yaklaştıkça, değişkenler arasındaki ilişki zayıflamakta; +1 veya -1'e yaklaştıkça ilişki güçlenmektedir. Pearson (r) değerinin pozitif olması değişkenlerden birinin artış göstermesi durumunda diğerinin de artmasını (iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu) ifade ederken, değer negatif olması değişkenlerden birinin artış göstermesi durumunda diğerinin azalmasını (iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu) göstermektedir (Bayram, 2009: 179).

Ayrıca sosyal bilimler için (Dilek, 2005: 85):

- $r > 0,70$ ise; değişkenler arasındaki ilişki güçlü
- $0,40 < r < 0,70$ ise; ilişki orta derecede
- $0,20 < r < 0,40$ ise; ilişki zayıf
- $r < 0,20$ ise; ilişki ihmal edilecek olarak kabul edilir.

2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Öncelikle p-değeri=0,00< α =0,05 olup olmadığına bakılmıştır. Sonucunda p-değeri=0,00<0,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuçla korelasyon katsayısının sıfır olduğunu gösteren boş hipotez (H0) reddedilir, dolayısıyla dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenir. Böylece hesaplanan korelasyon katsayısı yorumlanabilir.

Hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı ($r=0,63$), katılımcılar arasındaki örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasında, aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir.

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

p-değeri=0,00<0,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı ($r=0,55$) dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, duygusal bağlılıkları da artış göstermektedir.

2.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

p-değeri=0,00<0,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde, $r=0,47$ olarak bulunmuştur. İki değişken arasında, anlamlı ve pozitif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki vardır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, devam bağlılığı davranışları da artmaktadır.

2.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

p-değeri=0,00<0,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı ($r=0,56$) dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik algısı ile, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon değerleri (r) aşağıdaki tabloda birlikte yer almaktadır.

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri

	Dönüşümcü liderlik algısı	p-değeri
Örgütsel Bağlılık	$r = 0,63^*$	0,00
Duygusal Bağlılık	$r = 0,55^*$	0,00
Devam Bağlılığı	$r = 0,47^*$	0,00
Normatif Bağlılık	$r = 0,56^*$	0,00

* Korelasyon katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablodan anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki, diğer örgütsel bağlılık boyutlarına göre en yüksektir.

2.2.5. Regresyon Analizleri

Dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Hem örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları arasında hem de örgütsel bağlılığın alt boyutları ile dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları arasında regresyon analizi yapılmıştır.

2.2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkide, hangi değişkenin yordayıcı olduğunu bulmak amacıyla, her iki değişken de bağımlı değişken olacak şekilde iki kere regresyon analizi yapılmıştır. Sonucunda da aynı p-değeri, r ve R² değerlerine ulaşılmıştır. Regresyon analizi için oluşturulan H0 ve H1 hipotezleri şu şekildedir:

H0: Dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

H1: Dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Analiz sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Dönüşümcü liderlik algısı Bağımlı değişken: örgütsel bağlılık	Tahminler
B	0,62
p-değeri	0,00
r değeri	0,63
R ² değeri	0,40

Analiz sonucunda p-değeri 0,00<0,05 olduğu için, katsayının sıfıra eşit olduğunu gösteren boş hipotez reddedilir ve tahmin edilen katsayının (B'nin) istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında mutlak değerce, %63 düzeyinde bir ilişki vardır ve örgütsel bağlılıktaki değişimin %40'ı dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısındaki 1 birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,62 birim artışa neden olmaktadır.

2.2.5.2. Duygusal Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki regresyon analizi için oluşturulan H0 ve H1 hipotezleri şu şekildedir:

H0: Dönüşümcü liderlik algısı, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

H1: Dönüşümcü liderlik algısı, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Dönüşümcü liderlik algısı Bağımlı değişken: duygusal bağlılık	Tahminler
B	0,58
p-değeri	0,00
r Değeri	0,55
R ² Değeri	0,31

Analiz sonucunda p-değeri $0,00 < 0,05$ olduğu için, tahmin edilen katsayının (B'nin) istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında mutlak değerce, %55 düzeyinde bir ilişki vardır ve duygusal bağlılıktaki değişimin %31'i dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısındaki 1 birimlik artış, duygusal bağlılıkta 0,58 birim artışa neden olmaktadır.

2.2.5.3. Devam Bağlılığı İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki regresyon analizi için oluşturulan H0 ve H1 hipotezleri şu şekildedir:

H0: Dönüşümcü liderlik algısı, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

H1: Dönüşümcü liderlik algısı, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Dönüşümcü liderlik Algısı Bağımlı değişken:devam bağlılığı	Tahminler
B	0,61
p-değeri	0,00
r değeri	0,47
R ² değeri	0,22

Analiz sonucunda p-değeri $0,00 < 0,05$ olduğu için, tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında mutlak değerce, %47 düzeyinde bir ilişki vardır ve devam bağlılığındaki değişimin %22'si dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısındaki 1 birimlik artış, devam bağlılığında 0,61 birim artışa neden olmaktadır.

2.2.5.4. Normatif Bağlılık İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki regresyon analizi için oluşturulan H0 ve H1 hipotezleri şu şekildedir:

H0: Dönüşümcü liderlik algısı, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

H1: Dönüşümcü liderlik algısı, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Dönüşümcü liderlik algısı Bağımlı değişken: normatif bağlılık	Tahminler
B	0,72

p-değeri	0,00
r değeri	0,56
R ² değeri	0,32

Analiz sonucunda p-değeri 0,00<0,05 olduğu için tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında mutlak değerce, %56 düzeyinde bir ilişki vardır ve normatif bağlılıktaki değişimin %32'si dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısındaki 1 birimlik artış, normatif bağlılıkta 0,72 birim artışa neden olmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik algısı en çok normatif bağlılıktaki değişimi açıklamaktadır. Bu sonuçlar, korelasyon analizlerini de doğrular niteliktedir. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki R² değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Arasındaki, R ² Değerleri
Duygusal Bağlılık	0,31
Devam Bağlılığı	0,22
Normatif Bağlılık	0,32

2.2.6. Hipotez Testleri

Örgütsel bağlılık ortalamalarının ve alt boyutlarının; ayrıca dönüşümcü liderlik algısı ortalamalarının ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla test edilmek üzere hipotezler oluşturulmuştur.

Ölçeklerin her birinin ortalamaları elde edilmiş ve her biri için normallik testleri yapılmıştır. Normallik testleri sonucu, verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu nedenle nonparametrik hipotez testleri olan Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis testleri ile oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Test çıktılarında, p-değerleri'ne bakılmış, $\alpha=0,05$ 'den küçük çıkan değerler için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmıştır. Mean Rank değerlerine bakılarak, farklılığı yaratan grup belirlenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıdaki bölümlerde sıralanmıştır.

2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Örgütsel bağlılık ortalamalarının farklılık gösterdiği demografik değişkenler, bulunan p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

Örgütsel Bağlılık	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Cinsiyete göre	0,00	Kadın: 149,85	Erkek: 114,60
Yaşa göre	0,00	39-45 yaş arası:153,04	25-31 yaş arası:102,82
Eğitim durumuna göre	0,00	İlköğretim: 159,14	Lisansüstü: 89,50
Medeni duruma göre	0,01	Boşanmış: 173,55	Hiç evlenmedi: 117,01
İşyerinde çalışma süresine göre	0,02	10 yıldan fazla: 155,83	1 yıldan az: 111,68

Cinsiyet değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadınların örgütsel bağlılığı erkeklerinkinden yüksek bulunmuştur.

Statü değişkeni için; $p=0,07\geq0,05$ bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ortalamaları statüye göre farklılık göstermemektedir.

Yaş değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ortalamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, 39-45 yaş arası grupta en yüksektir, en düşük ise 25-31 yaş arası çalışan grubundadır.

Medeni durum değişkeni için; $p=0,01<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir. En fazla bağlılık boşanmış çalışanlarda, en az ise hiç evlenmeyenlerdedir.

Eğitim durumu değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, ilköğretim mezunlarında en fazladır, en düşük lisansüstü eğitim görenlerdedir.

İşyerinde çalışma süresi değişkeni için; $p=0,02<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ortalamaları işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık en yüksek, 10 yıldan fazla çalışanlarda, en düşük ise 1 yıldan az çalışanlardadır.

Toplam çalışma süresi değişkeni için; $p=0,06\geq 0,05$ bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

2.2.6.2. Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Duygusal bağlılık alt boyutunun farklılık gösterdiği demografik değişkenler, bulunan p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 24: Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

Duygusal Bağlılık	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Cinsiyete göre	0,00	Kadın: 155,27	Erkek: 122,79
Yaşa göre	0,00	39-45 yaş arası:157,83	18-24 yaş arası: 87,24
Medeni duruma göre	0,00	Boşanmış: 170,50	Hiç evlenmedi: 113,92
İşyerinde çalışma süresine göre	0,00	10 yıldan fazla: 164,29	1 yıldan az: 98,69
Toplam çalışma süresine göre	0,00	10 yıldan fazla: 159,83	1 yıldan az: 103,78

Cinsiyet değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, duygusal bağlılık ortalamaları cinsiyete göre farklılık gösterir. Kadınlarda duygusal bağlılık oranı erkeklere göre daha yüksektir.

Statü değişkeni için; $p=0,44\geq 0,05$ bulunmuştur. Duygusal bağlılık ortalamaları statüye göre farklılık göstermemektedir.

Yaş değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, duygusal bağlılık ortalamaları yaşa göre farklılık gösterir. En yüksek duygusal bağlılık ortalaması, 39-45 yaş arası çalışanlarda, en düşük ise 18-24 yaş arası çalışanlarda görülmektedir.

Medeni durum değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, duygusal bağlılık ortalamaları medeni duruma göre farklılık

göstermektedir. En yüksek duygusal bağlılık boşanmış çalışanlarda görülürken, en düşük ise hiç evlenmeyenlerde görülmüştür.

Eğitim durumu değişkeni için; $p=0,07 \geq 0,05$ bulunmuştur. Duygusal bağlılık ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

İşyerinde çalışma süresi değişkeni için; $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, duygusal bağlılık ortalamaları işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. En yüksek duygusal bağlılık, 10 yıldan fazla süredir işyerinde çalışanlarda, en düşük ise 1 yıldan az süredir işyerinde çalışanlarda görülmüştür.

Toplam çalışma süresi değişkeni için; $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, duygusal bağlılık ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. En yüksek duygusal bağlılık toplamda 10 yıldan fazla süredir çalışanlarda görülürken, en düşük duygusal bağlılık toplamda 1 yıldan az süredir çalışanlarda görülmüştür.

2.2.6.3. Devam Bağlılığı Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Devam bağlılığı alt boyutunun farklılık gösterdiği demografik değişkenler, bulunan p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25: Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

Devam Bağlılığı	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Cinsiyete göre	0,00	Kadın: 152,54	Erkek: 116,37
Statüye göre	0,00	Mavi yaka: 163,18	Beyaz yaka: 133,44
Yaşa göre	0,02	39-45 yaş arası: 150,33	25-31 yaş arası: 108,71
Eğitim durumuna göre	0,00	İlköğretim: 163,15	Lisansüstü: 59,00
Medeni duruma göre	0,04	Boşanmış: 171,50	Hiç evlenmedi: 123,49

Cinsiyet değişkeni için; $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, devam bağlılığı ortalamaları cinsiyete göre farklılık gösterir. Devam bağlılığı, kadınlarda erkeklere oranla daha fazladır.

Statü değişkeni için; $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, devam bağlılığı ortalamaları statüye göre farklılık göstermektedir. Mavi

Yaka çalışanların devam bağlılığı ortalamaları Beyaz Yaka çalışanlara oranla daha yüksektir.

Yaş değişkeni için; $p=0,02<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, devam bağlılığı ortalamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. En yüksek devam bağlılığı 39-45 yaş arası çalışanlarda, en düşük ise 25-31 yaş arası çalışanlarda görülmüştür.

Medeni durum değişkeni için; $p=0,04<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, devam bağlılığı ortalamaları medeni duruma göre farklılık göstermektedir. En yüksek devam bağlılığı boşanmış çalışanlarda iken, en düşük devam bağlılığı ise hiç evlenmeyen çalışanlardadır.

Eğitim durumu değişkeni için; $p=0,00<0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, devam bağlılığı ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. En yüksek devam bağlılığı ilköğretim mezunlarında görülürken, en düşük ise lisansüstü mezunlarında görülmüştür.

İşyerinde çalışma süresi değişkeni için; $p=0,09\geq 0,05$ bulunmuştur. Devam bağlılığı ortalamaları işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Toplam çalışma süresi değişkeni için; $p=0,25\geq 0,05$ bulunmuştur. Devam bağlılığı ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

2.2.6.4. Normatif Bağlılık Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Yapılan hipotez testleri sonucunda görülmüştür ki katılımcıların normatif bağlılığı ortalamaları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Demografik değişkenler için p-değerleri aşağıdaki gibidir:

- Normatif bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. $p=0,05$
- Normatif bağlılık statüye göre farklılık göstermemektedir. $p=0,56$
- Normatif bağlılık yaşa göre farklılık göstermemektedir. $p=0,30$
- Normatif bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. $p=0,39$
- Normatif bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. $p=0,29$

- Normatif bağıllık işyerinde çalışmaya göre farklılık göstermemektedir. $p=0,22$
- Normatif bağıllık toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. $p=0,36$

2.2.6.5. Dönüşümcü Liderlik Algısı Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Yapılan hipotez testleri sonucunda dönüşümcü liderlik algısı ortalamasının araştırılan demografik değişkenler içinden sadece cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Demografik değişkenler için p-değerleri aşağıdaki gibidir:

- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. $p=0,00$ bulunmuştur. Kadınların dönüşümcü liderlik algısı erkeklere oranla daha yüksektir. (Mean Rank değerleri; kadın:146,17, erkek: 115,13)
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları statüye göre farklılık göstermemektedir. $p=0,11$
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları yaşa göre farklılık göstermemektedir. $p=0,31$
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. $p=0,70$
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. $p=0,67$
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları algısı işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. $p=0,56$
- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları algısı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. $p=0,25$

SONUÇ

Çalışma hayatında, çalışanların örgüte olan bağıllıkları, örgütü benimseyerek, örgüt hedefleri doğrultusunda çaba göstermeleri anlamına geldiğinden, örgüt açısından oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel bağıllığı yüksek çalışanların yer aldığı örgütlerde, işgücü devir hızı azalmakta, işe geç kalma ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışlar

Açıklama [s1]: Bu kısma bakmadım. Uygulamadaki düzeltmelere paralel olarak bu kısım da düzeltilmelidir.

azalmakta ve performans artışı, motivasyon artışı gibi birçok önemli çıktılar elde edilmektedir. Takipçileriyle bireysel olarak ilgilenen dönüşümcü liderlerin de varlığı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması yönünde olumlu bir etkiye sahiptir. Çünkü dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham verir, vizyonlarının gelişmesini sağlar, onlara koçluk yapar, rol model olur. Çalışanların örgütün amacını benimsemelerini ve onların beklenin ötesinde performans sergilemelerini sağlar, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, sorunlara yeni çözüm yolları bulmalarını destekler. Bu sayede, örgütler açısından aranan liderler olmaktadır.

Bu araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere, Bursa'da bir tekstil firmasında çeşitli departmanlarda çalışan, hem mavi yaka hem de beyaz yaka çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu kadındır. Katılımcıların yaklaşık üçte biri 30 yaş altı, üçte ikisi ise 30 yaş üstü çalışanlardır. Dolayısıyla belirli bir deneyime sahip çalışanlar, araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu evlidir. Bu sonuç, yaş dağılımına da paraleldir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise, çoğunluğun lise ve üstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların o işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, yaklaşık yarısı on yıldan az süredir o işyerinde çalışmaktadır. Diğer yarısı ise on yıl ve daha uzun süredir işyerinde çalışmaktadır. Bu sonuca bakılarak, katılımcıların o işyerinde çalışmayı tercih ettikleri ve örgüte bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise, katılımcıların yine çoğunluğunun on yıl ve on yıldan fazla süredir çalışma hayatında yer aldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre de, katılımcıların büyük çoğunluğunun deneyimli bir kadro olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları, her iki ölçek için de sosyal bilimler için belirlenen sınırlar dâhilinde bulunmuştur. Her iki ölçeğe, faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları, orijinal ölçeğe uygun olarak dağılırken; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nde ise, kabul edilen alt boyutlara uygun bir dağılıma ulaşılamadığından, ölçek tek boyutlu olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Katılımcılar arasında en düşük bağlılık, devam bağlılığıdır. Bu sonuca bakılarak, katılımcıların alternatif iş imkânlarının olmaması ya da örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle, bir zorunluluk sonucu değil, gerçekten örgütle bir bağ kurdukları için çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Duygusal bağlılık ortalaması, genel örgütsel bağlılık ortalamasının üzerinde çıkarken; normatif bağlılık genel ortalamasının altındadır. Katılımcılar arasında, duygusal bağlılık boyutu en yüksek

ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlara bakarak, katılımcıların örgütü benimsedikleri ve gerçekten istedikleri için o işyerinde çalıştıkları; ayrıca örgüte karşı bir yükümlülük hissettikleri ve borçlu olduklarını düşündükleri için örgüte bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, örgüte ve çalışan tutumlarına bağlıyken, devam bağlılığı, alternatif iş imkânları gibi çevresel faktörlerin de etkisiyle oluşan bir bağlılık boyutudur. Katılımcıların, en düşük bağlılıklarının devam bağlılığı olması, aslında içerik olarak olumlu bir anlam taşımaktadır. Başka bir örgütte çalışmanın oluşturacağı maliyetlerden ziyade, katılımcıların halen çalışmakta oldukları örgütten memnun oldukları için ve kendilerini buraya ait hissettikleri için çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Duygusal bağlılıktan sonra, en yüksek bağlılık boyutunun normatif bağlılık olması ise, örgütün çalışanlara yatırım yaptıkları, katılımcıların kendilerini borçlu hissettikleri gibi nedenlerle katılımcıların, örgütten ayrılmanın şuan için uygun olmayacağı düşüncesiyle, ahlaki bir yükümlülük neticesinde çalışmaya devam ettikleri söylenebilir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir.

- Yapılan korelasyon analizine göre, katılımcılar arasında örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki söz konusudur.

Bu sonuç, Çoğaltay ve arkadaşlarının, öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması neticesinde ulaştığı sonuç ile paralellik göstermektedir (2014). Dilek de benzer şekilde, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından, ilham veren motivasyonu ve ekip ruhu kazandırmanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (2012). Dikmen de dönüşümcü liderliğin boyutu olan ilham veren motivasyonu ve ekip ruhu kazandırma ile örgütsel bağlılık arasında zayıf da olsa pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır (2012). Ayrıca bu sonuç, Çakınberk ve Demirel'in elde ettiği sonuçlara göre de paralellik göstermektedir. Çakınberk ve Demirel de, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2010). Hemedoğlu ve Evliyaoğlu'nun da araştırmasına göre, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (2012). Güllüce ve arkadaşlarının 127 banka çalışanı

üzerinde, aynı ölçüm araçlarının kullanılarak yaptıkları araştırma sonucuna göre de, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur(2016).

Verna ve Krishnan da Hindistan'da, 84 üst düzey yönetici arasında yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında, cinsiyet değişkeninin moderatör değişken olup olmadığına bakmışlardır. Sonucunda da maskülen dönüşümcü liderlerin normatif bağlılığı artırıcı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (2013). Khasawneh ve arkadaşlarının, Ürdün'de, 340 teknik yüksek okul öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmaya göre de, söz konusu iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (2012). Avolio ve arkadaşları, Singapur'da 520 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için, psikolojik güçlendirme değişkenini mediatör, yapısal mesafe değişkenini de moderatör değişken olarak ele almışlardır. Gerçekten araştırma sonucunda da psikolojik güçlendirmenin de yapısal mesafenin de söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamada etkili olduğu görülmüştür(2004). Walumbwa ve arkadaşları da, Kenya ve Amerika'da çalışan 347 banka çalışanı ile yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2005). Ismail ve Yusuf, Malezya'da 118 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, yetkilendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2009).

Katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyon analizine göre:

- Duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasında, anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki vardır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arttıkça duygusal bağlılıkları da artış göstermektedir. Bu sonuç, Akbolat ve arkadaşlarının çalışmaları neticesinde ulaştıkları sonuca paralel bir sonuçtur (2013). Aynı şekilde Dilek de araştırması neticesinde, dönüşümcü liderlik uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (2005).
- Devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik algısı arasında, anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki vardır. Araştırmanın başında oluşturulan hipotezin aksine, katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arttıkça devam bağlılıkları da artış göstermektedir.

- Normatif bağıllık ile dönüşümcü liderlik algısı arasında, anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki vardır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arttıkça normatif bağıllıkları da artış göstermektedir. Bu sonuç, Dilek'in ulaştığı sonuç ile paralellik göstermektedir (2005).

Çalışmada, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi, regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre:

- Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki, %62 (B) düzeyindedir. Örgütsel bağıllıktaki değişimin %40'ı (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki, %58 (B) düzeyindedir. Duygusal bağıllıktaki değişimin %31'i (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik algısı ile Devam bağıllığı arasındaki ilişki, %61 (B) düzeyindedir. Devam bağıllığındaki değişimin %22'si (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağıllık arasındaki ilişki, %72 (B) düzeyindedir. Normatif bağıllıktaki değişimin %32'si (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.

Ayrıca araştırmada çalışanların örgütsel bağıllıkları, örgütsel bağıllığın alt boyutları ve çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü, işyerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresinden oluşmak üzere demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Sonuçta ulaşılmıştır ki, örgütsel bağıllık ve dönüşümcü liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağıllık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda:

- Statüye ve toplam çalışma sürelerine göre, örgütsel bağıllık ortalamaları değişmemektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel bağıllık ortalamaları değişmektedir. Kadınların ortalamaları erkeklere oranla daha yüksektir.
- Yaşa göre, örgütsel bağıllık ortalamaları değişmektedir. 39-45 yaş aralığında katılımcılarda ortalamalar en yüksek iken, 25-31 yaş aralığındaki katılımcılar en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, Yavuz'un ulaştığı sonuç ile paralellik göstermektedir. Yavuz çalışması

sonucunda yaş ve kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı sonucuna ulaşmıştır(2009).

- Eğitim düzeyine göre, örgütsel bağlılık ortalamaları değişmektedir. İlköğretim mezunu katılımcılarda en yüksek örgütsel bağlılık ortalamaları söz konusu iken, en düşük ortalamalar lisansüstü mezunu katılımcılardadır. Bu sonuca göre, eğitim düzeyindeki artış, katılımcıların örgütsel bağlılığında düşüşe neden olmaktadır. Bu sonuca göre, eğitim düzeyindeki artış, katılımcıların örgütsel bağlılığında düşüşe neden olmaktadır. Benzer şekilde Dikmen de örgütsel bağlılık ortalamalarının eğitim düzeyine göre değiştiği sonucuna ulaşmış, en yüksek ortalamaların ön lisans mezunlarında, en yüksek ortalamaların ise üniversite mezunlarında olduğunu saptamıştır (2012). Ayrıca bu sonuç, Çakınberk ve Demirel'in de ulaştığı sonuca paralellik göstermektedir (2010).
- Medeni duruma göre, örgütsel bağlılık ortalamaları değişmektedir. Boşanmış katılımcıların ortalamaları en yüksek, hiç evlenmeyen katılımcıların ortalamaları en düşüktür.
- O işyerindeki çalışma süresine göre, örgütsel bağlılık ortalamaları değişmektedir. On yıldan fazla süredir o işyerinde çalışanlarda ortalamalar en yüksek iken, en düşük bir yıldan az süredir çalışanlardadır.

Duygusal bağlılık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda:

- Statüye ve eğitim düzeyine göre, duygusal bağlılık ortalamaları farklılık göstermemektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre, duygusal bağlılık ortalamaları değişmektedir. Kadınların duygusal bağlılık ortalamaları erkeklere oranla daha yüksektir.
- Yaşa göre, duygusal bağlılık ortalamaları değişmektedir. En yüksek ortalamalar 39-45 yaş aralığındaki katılımcılar, en düşük ortalamalar ise, 18-24 yaş aralığındaki katılımcılardadır.
- Medeni durumuna göre, duygusal bağlılık ortalamaları değişmektedir. Boşanmış katılımcıların ortalamaları en yüksek, hiç evlenmeyen katılımcıların ortalamaları en düşüktür.

- O işyerinde çalışma sürelerine göre, duygusal bağlılık ortalamaları değişmektedir. On yıldan fazla süredir o işyerinde çalışanlarda ortalamalar en yüksek iken, en düşük bir yıldan az süredir çalışanlardadır.
- Toplam çalışma süresine göre, duygusal bağlılık ortalamaları değişmektedir. On yıldan fazla süredir çalışma hayatında olan katılımcılarda ortalamalar en yüksek iken, en düşük bir yıldan az süredir çalışanlardadır.

Devam bağlılığı ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda:

- O işyerinde çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre, devam bağlılığı ortalamaları farklılık göstermemektedir.
- Cinsiyete göre, devam bağlılığı ortalamaları değişmektedir. Ortalamalar kadınlarda erkeklere oranla daha yüksektir.
- Statüye göre, devam bağlılığı ortalamaları değişmektedir. Mavi yakalı katılımcılarda ortalamalar, beyaz yakalı katılımcılara oranla daha yüksektir.
- Yaşa göre, devam bağlılığı ortalamaları değişmektedir. 39-45 yaş aralığındaki katılımcılarda ortalamalar en yüksek iken, 25-31 yaş aralığındaki katılımcılarda ortalamalar en düşüktür.
- Eğitim düzeyine göre, devam bağlılığı ortalamaları değişmektedir. İlköğretim mezunu katılımcılarda en yüksek devam bağlılığı ortalamaları söz konusu iken, en düşük ortalamalar lisansüstü mezunu katılımcılardadır.
- Medeni duruma göre, devam bağlılığı ortalamaları değişmektedir. Boşanmış katılımcıların ortalamaları en yüksek, hiç evlenmeyen katılımcıların ortalamaları en düşüktür.

Normatif bağlılık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda:

- Hipotez testleri sonucunda, katılımcıların normatif bağlılık ortalamalarının hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik algısı ortalamalarının, demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda:

- Dönüşümcü liderlik algısı ortalamasının, demografik değişkenler içerisinde yalnızca cinsiyet değişkenine göre değiştiği görülmüştür. Buna göre kadınların dönüşümcü liderlik algısı, erkeklere göre daha yüksektir.

Araştırmanın, başka firmalara ulaşamamış olması nedeniyle yalnızca bir firmada uygulanmış olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Aynı sektörde daha çok firmaya ulaşılabilmesi, farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Diğer illeri de ve diğer sektörleri de kapsayan çalışmaların yapılması, daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların, anket sorularını cevaplarken, gerçek düşüncelerini ve bilgilerini belirtmekte çekindikleri düşünülmektedir. İş yoğunluğu gibi nedenlerle de anketi dikkatli bir şekilde cevaplamak için yeterli zamanlarının yaratılmadığı düşünülmektedir. Yüz yüze görüşme yoluyla, katılımcılarının güveninin kazanılması ve anketi dikkatlice cevaplayabilecekleri zamanın yaratılmasıyla, katılımcıların daha içten cevaplar vermesi sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- AĞIROĞLU BAKIR Aslı, Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arısındaki İlişkinin Analizi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 2013.
- AKBOLAT Mahmut, IŞIK Oğuz, YILMAZ Ali, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 11, 2013, ss. 35-44.
- AKYURT Nuran, ALPARSLAN Murat, OKTAR Ömer Faruk, "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli", Vizyoner Dergisi, 6(13), 2015, ss. 50-61.
- ALLEN Natalie J. , MEYER John. P. , "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", Academy Of Management Journal, 33(4), 1990a, ss. 847-858.
- ALLEN Natalie J. , MEYER John P. , "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, 63, 1990b, ss. 1-18.
- ALTAŞ Sabiha Sevinç, ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(3), 2015, ss. 421-439.
- ARSLANTAŞ Cüneyt, PEKDEMİR Işıl, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arısındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 2007, ss. 261-286.
- ATAY Özlem, Çalışma Yaşamında Stres ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2012.
- AVOLIO Bruce J., ZHU Weichun, KOH William & BHATIA Puja, "Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance.", Journal Of Organizational Behavior, 25, 2004, ss. 951-968.
- AYTEKİN Hakan, Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Roller Arısındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014.
- BALCI Yurdagül, İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arısındaki İlişkilerin Analizi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2009.
- BASS Bernard M. , "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, 18(3), 1990, ss. 19-31.
- BATMUNKH Munkhgerel, Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arısındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı 59, 2005, ss. 125-139.
- BAYRAM Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2009.
- BOZKURT Öznur, YURT İrfan, "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 15, 2015, ss. 59-75.

- ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), 2003, ss. 83-98.
- ÇAKINBERK Arzu, DEMİREL Erkan Turan, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 2010, ss. 103-119.
- ÇİFTÇIOĞLU Aydem, Kurumsal İtibar Yönetimi, Bursa, Dora Yayınları, 2009.
- ÇOĞALTAY Nazım, KARADAĞ Engin, ÖZTEKİN Özge, "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(4), 2014, ss. 483-500.
- ÇOLAK Murat, Çalışma Hayatında Liderlik, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2015.
- DEMİR Cengiz, ÖZTÜRK Umut Can, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 2011, ss. 17-41.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ Mustafa Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 2010, ss. 129-152.
- DEN HARTOG Deanne N. , KOOPMAN Paul L. , "Örgütlerde Liderlik", Edit: N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009, ss.195-219.
- DİKMEN Bahar, Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012.
- DİLEK Hakan, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2005.
- DOĞAN Selen, DEMİRAL Özge, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 2009, ss. 47-80.
- DOĞAN Selen, ŞAHİN Faruk, "Bireysel Performansı ve Verimliliği Arttırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(1), 2008, ss. 77-95.
- DOĞAN Selen, ŞAHİN Faruk, "Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11(3), 2009, ss. 67-88.
- DUYAN Emin Cihan, Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2012.
- ERDEM Orhan, DİKİCİ Metin, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 2009, ss. 198-213.
- ERDEM Ramazan, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 2007, ss. 63-79.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- ERKUŞ Ahmet, GÜNLÜ Ebru, "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2), 2008, ss. 187-209.
- GÖKÇAY Ebru, The Relationship Among Leadership Style, Trust and Organizational Commitment, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011.

- GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, <http://www.onlinedergi.com>, (01.01.2016).
- GÜLLÜCE Ali Çağlar, KAYGIN Erdoğan, BAKADUR KAFADAR Sultan & ATAY Metin, "The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Commitment: A Study On The Bank Employees.", *Journal Of Service Science And Management*, 9, 2016, ss. 263-275.
- HEMEDOĞLU Enis, EVLİYAOĞLU Fetullah, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 2012, ss. 58-77.
- ISMAIL Azman, & YUSUF Munirah Hanım, "The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment And Organizational Commitment: A Mediating Model Testing.", *Timişoara Journal Of Economics*, 2, 2(6), 2009.
- İŞCAN Ömer Faruk, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2002.
- İZCİ Çağrı, ÖRÜCÜ Edip, SÜREN Seray, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Akü İlib Dergisi*, 17(1), 2015, ss. 157-166.
- KARCIOĞLU Fatih, KAYGIN Erdoğan, "Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 2013, ss. 1-20.
- KESER Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, Alfa Aktüel, 2006.
- KESER Aşkın, KÜMBÜL GÜLER Burcu, Çalışma Psikolojisi, İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2016.
- KHASAWNEH Samer, OMARI Aieman & ABU-TİNEH Abdullah M., "The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan.", *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 2012, ss. 494-508.
- LEVY Paul E. , *Industrial Organizational Psychology*, New York, Worth Publishers, 2013.
- METE Mehmet, AKSOY Cenk, "Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 2015, ss. 233-246.
- MEYDAN Cem Harun, BASIM Nejat, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 2015, ss. 99-116.
- MEYER John P. , ALLEN Natalie J. , GELLATLY Ian R. , "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measure and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 1990, ss. 710-720.
- NORTHOUSE Peter G. , *Liderlik Kuram Ve Uygulamalar*, Çev. Cengiz Şimşek, Mahmut Kaleli, İzmir, Sürat Üniversite Yayınları, 2014.
- ONAY ÖZKAYA Meltem, DEVECİ KOCAKOÇ İpek, KARA Emre, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 2006, ss. 77-96.
- ÖZALP İnan, ÖCAL Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 2000, ss. 207-227.
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., BOMMER William H., "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and, Organizational Citizenship Behaviors.", *Journal of Management*, 22(2), 1996, ss. 259-298.

- RAFFERTY Alannah E. , GRIFFIN Mark A. , "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", The Leadership Quarterly(15), 2004, ss. 329-354.
- RECEPOĞLU Ergun, KILINÇ Ali Çağatay, ŞAHİN Fatih, ER Emre, "Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki", International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(6), 2013, ss. 603-617.
- RİGGIO Ronald E., Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, Çev. Belkıs Özkara, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 2014.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Aktuel, 2008.
- SIĞRI Ünsal, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 2007, ss. 261-278.
- SIĞRI Ünsal, TABAK, Akif, GÜNGÖR Hasan, "Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17), 2010, ss. 51-66.
- ŞAHİN Bayram, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 2009, ss. 97-118.
- TANNENBAUM Robert, SCHMİDT Warren H. , "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, May-June, 1973, ss.1-12.
- UĞURLU Ozanser, Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Liderlik Stili ve Cinsiyete İlişkin Tutumlar Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2009.
- UYGUÇ Nermin, ÇİMRİN Dilek, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 19(1), 2004, ss. 91-99.
- VERMA Shikha Pahwa & KRISHNAN Venkat R. "Transformational Leadership And Follower's Organizational Commitment: Role Of Leader's Gender." NMIMS Management Review, 23, 2013, ss. 91-112.
- WALUMBWA Fred O., ORWA Bani, WANG Peng, & LAWLER John J., "Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: A Comparative Study Of Kenyanand U.S. Financial Firms.", Human Resource Development Quarterly, 16(2), 2005, ss. 235-256.
- YAVUZ Ercan, "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), 2009, ss. 51-69.
- YAVUZ Ercan, TOKMAK Cüneyt, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1(2), 2009, ss. 17-35.
- YILMAZ Tuncay, YENİHAN Bora, Kurumsal Bağlılık ve Sonuçları, <http://www.acikerisim.kirklareli.edu.tr>, (05.01.2016).
- YÜRÜR Senay, Demir Kemal, "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı etkileri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 2011, ss. 311-335.
- WASTI Arzu, "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül Ve Sonuçları", Edit: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, ss. 21-45.
- www.tdk.gov.tr, (09.01.2016).

EK

Değerli Katılımcı;

Bu anket; "Dönüştürücü Liderliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmamın bir parçasıdır. Soruları dikkatlice okuyup size en uygun seçeneği seçmenizi ve **hiç boş soru bırakmamanızı** rica ederim. Zaman ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Uludağ Üniversitesi, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Birinci Bölüm

- 1) Cinsiyetiniz: ___ Kadın ___ Erkek
2) Yaşınız: ___
3) Eğitim Durumu: ___ İlköğretim
___ Lise
___ Ön lisans
___ Lisans
___ Lisansüstü
4) Medeni Durumunuz: ___ Hiç evlenmedi
___ Evli
___ Boşanmış
___ Ayrı yaşıyor
___ Eşi öldü
5) Bu işyerindeki çalışma süreniz: ___ 1 yıldan az
___ 1-5 yıl arası
___ 6-10 yıl arası
___ 10 yıldan fazla
6) Toplam Çalışma Süreniz: ___ 1 yıldan az
___ 1-5 yıl arası
___ 6-10 yıl arası
___ 10 yıldan fazla
7) Bu işyerindeki statünüz: ___ Mavi Yaka
___ Beyaz Yaka

İkinci Bölüm

Aşağıdaki soruların cevabı olarak; 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şıklarından size en uygun olan seçeneği "X" ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum.
1) Bu örgüte karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
2) Bu örgüt benim için çok önem ve anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
3) Çalıştığım örgütten dışarıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5) Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6) Örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7) Bu örgüt benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
8) Başka bir iş bulmadan, bu örgütten ayrılmaktan korkuyorum.	1	2	3	4	5
9) Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	1	2	3	4	5
10) Şu an bu örgütten ayrılırsam hayatım alt üst olur.	1	2	3	4	5
11) Bu örgütten ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
12) Bu örgütten ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu inanıyorum.	1	2	3	4	5
13) Bu örgütten şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
14) Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu örgütten şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	1	2	3	4	5
15) Bu örgüte çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılırsam çok ayıp olur.	1	2	3	4	5
16) Daha avantajlı olsa bile, bu örgütten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5

*İlk sayfa bitmiştir, lütfen arka sayfaya geçiniz.

Üçüncü Bölüm

Aşağıdaki sorularda, YÖNETİCİNİZLE ilgili düşüncelerinizi: 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şıklarından size en uygun olanını "X" ile işaretleyerek belirleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1) Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2) Çalışanlara sözlerinden çok, davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3) Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında, çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4) Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5) Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
6) Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7) İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8) Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	1	2	3	4	5
9) İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10) Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11) Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12) Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13) Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14) Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15) Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
16) Faaliyetlerimizi değerlendirirken, ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
17) Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
18) İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
19) Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20) Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
21) İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
22) Çalışanların, belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
23) Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

*Anketimiz bitmiştir. Vakit ayırdığınız için ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim...