



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

DÖNÜŞÜMSEL (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİĞİN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA
ETKİSİ

Serhat ÇİFTÇİ

Yüksek Lisans Tezi

Ocak 2020
TRABZON

DÖNÜŞÜMSEL (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Serhat ÇİFTÇİ

**Avrasya Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASILTÜRK

Ocak 2020

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Serhat ÇİFTÇİ tarafından Dr. Öğretim Üyesi Ayşe ASİLTÜRK yönetiminde hazırlanan “**Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderliğin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 12/12/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı

Mahmut U. BAYRAMOĞLU


Jüri-Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASİLTÜRK


Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AYDIN

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 15/01/2020

Serhat AFTÇİ


ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde bana yol gösteren, önemli katkılarda bulunan ve tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim danışman hocam Öğr. Üyesi Dr. Ayşe ASİLTÜRK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışması bölümünde yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim. Bu zamana kadar kendisiyle çok şeyi paylaştığım ve tez çalışmasının tamamlanması konusunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, her zaman desteğiyle yanımda olan sevgili eşim Elif ÇİFTÇİ'ye ve aileme, tez çalışması boyunca beni gayretlendiren ve daima destekleriyle yanımda olan dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Serhat ÇİFTÇİ

ÖZET

DÖNÜŞÜMSSEL (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Çiftçi, Serhat. “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderliğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde önemli gelişmelerin yaşandığı günümüz koşullarında finanstan sanayiye, eğitimden sağlığa kadar giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve rekabet gücünü artırmak için değişime ve dönüşüme ihtiyaç vardır. Bu dönüşümü; değişime ve yeniliklere açık, öngörülerini kuvvetli, analitik düşünebilen, örgüt vizyonu doğrultusunda geleceğe yön verebilecek çözümler üretebilen dönüşümcü liderler gerçekleştirebilir.

Dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratırlar ve bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirirler. Çalışanların tutum ve davranışlarını dönüştürerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bağlılık oluştururlar. Açık kapı politikası izleyerek çalışanlara zaman ayırırlar. Bu yaklaşım çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve verimliliklerini artırır.

Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik kavramları, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, üçüncü bölümde ise dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen saha araştırması ve analiz sonuçları yer almaktadır.

Araştırma kapsamında, Trabzon ilinde bir belediyede görev yapan 230 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 3 adet ana hipotez altında 11 adet alt hipotez test edilmiştir. Bunlardan 5'i kabul edilirken 9'u reddedilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

Çiftçi, Serhat. “The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Employees”, Master Thesis, Trabzon, 2019.

In today's conditions where important developments about information and communication technologies are experienced, change and transformation are needed to keep pace with the increasingly competition from finance to industry, from education to health. Transformational leaders who are open transformation, changes and innovations, have strong predictions, think analytically and produce solutions that can shape the future in line with the vision of the organization can realize.

Transformational leaders create a vision and mobilize the organization in line with this vision. By transforming the attitudes and behaviors of the employees, they create commitment to realize the mission and goals of the organization. They devote time to employees by following an open door policy. This approach increases the organizational commitment and efficiency of employees.

From this point of view, the aim of this research is to examine the effect of transformational leadership on organizational commitment of employees. In order to realize this aim, the first part of the study includes the concepts of leadership and transformational leadership literature, in the second part, the field research and analysis results examining the effect of transformational leadership on organizational commitment of employees.

Within the scope of the research, a survey was conducted on 230 people working in a municipality in the province of Trabzon. In the study, 11 sub-hypotheses were tested under 3 main hypotheses. While 5 of these were accepted, 9 were rejected. The results of the research show that the organizational commitment of the employees is at medium level.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ETİK BEYAN SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.2. ÖZELLİKLER LİDERLİK YAKLAŞIMI	4
1.3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI	5
1.4. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI	5
1.5. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	6
1.5.1. Karizmatik Liderlik	7
1.5.2. Etkileşimci Liderlik	8
1.5.3. Vizyoner Liderlik	8
1.5.4. Paternalistik Liderlik	9
1.5.5. İşlemci Liderlik	9
1.5.6. Hizmetkâr Liderlik	10
1.5.7. Etik Liderlik	10

1.5.8. Dönüşümcü Liderlik	11
1.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	12
1.6.1. İdeal Etki / Karizma.....	12
1.6.2. İlham Verme / Zihinsel Teşvik.....	12
1.6.3. Bireysel Destek	13
1.6.4. Entelektüel Uyarım	14
1.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	15
1.7.2. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma	15
1.7.3. Etkili İletişim ve Güdüleme Becerisi	15
1.7.4. Değişimin Önderi Olma	16
1.7.6. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri	16
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	18
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ.....	19
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	19
2.2.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	20
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	21
2.2.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.2.6. Mowday, Porter, Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.2.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	25
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	25
2.4.1. Performans	26
2.4.2. İş Doyumu ve Motivasyon	26
2.4.3. Süreklilik.....	27

2.4.4. Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	27
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	27
2.5.1. Duygusal Bağlılık	28
2.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	28
2.5.3. Normatif Bağlılık	28
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ	29
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSEL (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	31
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	33
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	34
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	34
SONUÇ	57
KAYNAKLAR	59
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	20
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Modeli	24
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	33



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları	14
Tablo 2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler	34
Tablo 3. Demografik Değişkenler	35
Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması	36
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması.....	37
Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	38
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	38
Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi	39
Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Devam Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi	40
Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi	40
Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi	41
Tablo 12. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi.....	41
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Açısından İncelenmesi ...	41
Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Açısından İncelenmesi	42
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Açısından İncelenmesi.....	43
Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi	46
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Sektördeki Görev Açısından İncelenmesi	47
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Tecrübe Açısından İncelenmesi	49
Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Şu An ki Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	51

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Şu An ki Yöneticisi ile Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	53
Tablo 21. Birinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar.....	55
Tablo 22. İkinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar	55
Tablo 23. Üçüncü Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar	56



KISALTMALAR DİZİNİ

DLÖ	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
DL	Dönüştürücü Liderlik
ÖB	Örgütsel Bağlılık



GİRİŞ

Çağımızda, teknoloji ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler, geleneksel kurumların dönüşümünü bir zorunluluk haline getirmiştir. Küresel alanda yaşanan gelişmelere ayak uydurabilen örgütler üretkenliklerini ve verimliliklerini arttırırken; ayak uyduramayan örgütler ise yok olmaya mahkûm olmuştur. Bilgi ve iletişim imkanları ile artık hiçbir organizasyon, sınırları dışındaki gelişmelere karşı kayıtsız kalamamaktadır. Değişime uyum, değişimin yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular kişi ve organizasyonların günlük yaşamına çoktan girmiş bulunmaktadır. Özellikle teknoloji sektöründeki şirketler, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişimler, kısaltılmış ürün yaşam döngüleri ve küreselleşmeden etkilenen dinamik bir çevrede yer almaktadır.

Bu anlamda, rekabet ortamında yaşam mücadelesi veren birçok işletme, reformcu yönetim anlayışını geliştiremediği ve dönüştürücü liderliği sergileyemediği için ağır faturalar ödemek zorunda kalmaktadır. Hayatta kalmak, rekabet etmek, büyümek ve pazar lideri olabilmek için, hangi sektörde olursa olsun kuruluşların hiç olmadığı kadar yaratıcı ve yenilikçi olması gerekmektedir.

Herakleitos (M.Ö 535-475) "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözünün örgütler tarafından benimsendiği günümüz iş dünyasında, örgütsel değişime ve yenileşmeye öncülük edecek liderlere acilen ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimleri, yeniden yapılanmaları ve gelişmelere ayak uydurmaları kaçınılmaz olmuştur. Bu sebeple, örgütün bu değişiminde anahtar rol oynayacak bir lidere duyulan ihtiyaç gün geçtikçe daha da artmaktadır.

Ünlü bir siyasi tarihçi olan James Mac Gregor Burns (1978), "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"ni ilk geliştiren kişi olup; dönüşümcü liderlik kavramını, motivasyon seviyesi, coşkusunu arttırmak ve ilerletmek için liderler ve astlar arasındaki karşılıklı yardım şeklinde tanımlamıştır. "Transformational" kelimesi Türkçe literatürde "reformcu", "dönüştürücü", "değişimci", "dönüşümsel" gibi farklı şekillerde yer almaktadır. Bu sebeple bu çalışmada çoğunlukla dönüştürücü ve dönüşümsel kavramları tercih edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik; izleyenlerin değerlerini, inançlarını, ilgi ve ihtiyaçlarını değiştirme ve dönüştürme felsefesine dayanmaktadır. Değişim ajanı olarak kabul edilen dönüşümcü liderlerin vizyonları çok geniştir ve bu vizyonu sade bir şekilde izah eder; izleyenlerine ilham verip, onlarla duygusal bağlar kurarak kendilerinden beklenenden daha

fazlasını yapmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderlerin bu özellikleri çalışanların performans, verimlilik, örgütsel bağlılık ve iş doyumları üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleri, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmeleri anlamına gelmektedir.

Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren, iş yaşamındaki motivasyon ve performanslarını etkileyen unsurların anlaşılması ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı, örgütler açısından oldukça önemli bir olgu olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı güçlü olan bireylerin, bağlılıktan haz duyduğuna, işlerine odaklandığına ve sorumluluklarını aksatmadığına, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde beklentilerin üstünde çaba sarf ettiğine ve örgütün bir üyesi olarak süreklilik gösterdiğine işaret etmektedir.

Teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik uygulamalarının örgütlerin başarısında ve verimliğinde etkili olduğuna dair çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar kapsamında, “dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel davranışlarına etkisinin belirlenmesi” önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi ele alınmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle liderlik kavramı ve liderlik kuramları incelemiş; daha sonra çalışmanın ana temasını oluşturan dönüşümcü liderliğin temel özellikleri ve aşamaları ele alınmış ve dönüşümcü liderlik konusunda uluslararası literatürde yer alan çalışmalar değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın önemi ile sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi üzerine gerçekleştirilen saha araştırmasının bulgularına ve analiz sonuçlarına yer verilerek, öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

20. yüzyılda ivme kazanan bilimsel liderlik araştırmalarının çoğu liderliği belirleyen faktörlere odaklanmıştır. Son dönemde, teorisyen ve uygulayıcılar, yönetimin dinamik tarafını vurgulayan kuantum perspektifinden liderliği ele almaya başlamıştır.

Literatürde liderliğin farklı anlamları olduğu ve liderliğin farklı yönlerinin ele alındığı görölmektedir. Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramına, liderin nitelikleri, temel özellikleri ve liderlik teorilerine yer verilmiştir.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Liderlik sözcüğü, XIV. yüzyıldan beri dünya literatüründe kullanılmaktadır. Liderlik kavramı, “to lead” fiili ve lider kavramı “leader” kelimesinin çevirisi olarak İngilizce'den Türkçe'ye geçmiştir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde “lider” kelimesi batı kökenli kelimeler içerisinde gösterilerek “önder, şef”; liderlik ise “liderin yapmakla yükümlü olduğu önderlik görevi” şeklinde tanımlanmaktadır.

O'Donnel ve Koontz (1968) göre liderlik bir süreçtir ve örgütlerin değişen dünyaya uyum sağlama çabalarının öncüsüdür.

Lider, bireyleri etkileyen, çeşitli hedefler çerçevesinde toplayan, hedeflere yönelik misyon ve vizyon belirleyen, izleyenleri harekete geçiren, yönlendiren, yaratıcı, yüksek iletişim ve problem çözme becerilerine sahip, karizmatik özellikleri olan kişi olarak tasvir edilmektedir (Zel, 2001: 101).

Farklı tanımlarda, liderin işi doğru yapmaktan ziyade doğru işi veren kişi olduğu ve bireyleri koordine etme ve etkileme gücüne sahip olduğu vurgulanmaktadır. Başka bir deyişle, lider, örgütün hedeflerinin belirlenmesinde ve bu doğrultuda gereken tüm çabanın gösterilmesindeki etkisiyle örgütün diğer üyelerinden farklılık göstermektedir. Lider, bazı durumlarda kendiliğinden ortaya çıkabilirken; bazı durumlarda ise izleyicilerin tercih ettikleri kişiler olabilmektedir (Güney, 2012: 1-24).

Diğer bir tanıma göre liderlik, insanları belirli hedefler için bir araya getirme ve motive etme yeteneğinin bir toplamıdır. Bireylere ortak bir amaç sunmak ve bu amaç için

onları bir araya getirmek kolay olmayıp; liderin ikna edebilme özelliği ön plana çıkmaktadır (Arıkan, 2001; Zel, 2001: 101).

Tarihte farklı dönemlerde yaşamış liderlerin toplumu bütünleştirme ve kontrol etme misyonuna sahip olduğu görülmektedir. Liderlik sadece siyasi örgütlerin konusu olamayıp, emek ve işgücü piyasaları, meslekler, azınlıklar, sosyal birimler ve okullar gibi toplumun tüm alanlarında liderler ortaya çıkmaktadır.

Toplumda liderlik kavramına verilen değer ve liderlerin özellikleri, toplumsal yapı ve dinamiklerden kaynaklı olarak değişebilmektedir. Toplumlar değiştikçe, toplumda yaşayan bireylerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik becerilerindeki değişiklikler de kaçınılmaz olmaktadır. Geçen yüzyılda liderlik için 200'den fazla tanımın önerildiği görülmektedir. Değişen sosyal hayat nedeniyle farklı ilgi alanlarına sahip insanları bir arada tutma zorluğu, liderin niteliklerini gözden geçirme ve günümüze uyarlanması ihtiyacını doğurmaktadır (Özkan, 2016: 617).

1.2. ÖZELLİKLER LİDERLİK YAKLAŞIMI

Literatürdeki liderlik ile ilgili çalışmaların liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklamak için farklı teorik yaklaşımlar kullandığı görülmektedir. Bu bağlamda, bazı teoriler liderliği bir özellik veya davranış olarak kavramsallaştırırken, diğerleri liderliği bir bilgi süreci veya ilişkisel bir durum olarak açıklamaktadır (Eraslan, 2006: 3).

Geleneksel bir yaklaşım olan özellikler yaklaşımında, liderlik, kişinin özellikleri ile ilişkilendirilmiş, sadece belirli özelliklere sahip olarak doğanların lider olabileceği ve başarılı liderliğin daha sonra öğretilmeyeceği vurgulanmıştır. Bu yaklaşıma göre liderler, diğer insanlardan farklı fiziksel ve sosyal özelliklere sahiptir, liderlik etme ve hükmetme yeteneği ile doğarlar. Özellikle 1920-1950'ler arasında geliştirilen çeşitli psikolojik testler yoluyla başarılı bir liderin niteliklerini belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde liderin temel özelliklerinin (fiziksel görünüm, sağlık ve zeka gibi) diğer insanlardan daha üstün olduğu; hitabet, inisiyatif, bilgi kullanımı, karar verme ve değerlendirme kapasitesinin yüksek olduğu; orijinal düşünce ve istikrarlı davranışlara sahip olduğu belirtilmektedir (Yeşil, 2016: 160).

Bu yaklaşım yalnızca lidere odaklandığı ve diğer çevresel faktörleri göz ardı ettiği için eleştirilmiştir. Devam eden süreçte yapılan araştırmalarda, liderlerin her zaman etkili özelliklere sahip olmadığını; bazı gruplarda mevcut liderin özelliklerinden daha fazla özelliğe sahip, ancak kendisini lider olarak ön plana çıkarmayan izleyiciler olabileceği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, yönetim sürecinin bir bütün olarak ve farklı değerlendirme kriterleri ile gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Bu yaklaşım, liderlik sürecini açıklamada yetersiz kaldığından, araştırmacılar dikkatlerini grupların yapısı ve işlevi üzerinde yoğunlaştırmışlar; izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına odaklanmışlardır (Koçel, 2007: 589).

1.3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Bu yaklaşıma göre, liderin davranışının etkili olmasının fiziksel özelliklerinden daha önemli olduğu, davranışların eğitim yoluyla geliştirilebileceği ileri sürülmüştür. Çeşitli araştırmalar, lideri doğuştan gelen özelliklere göre tanımlamak yerine, daha olumsuz durumlarda bile başarıyı sağlayan liderler ile daha etkili liderleri tespit etmede “liderlik davranışları”nı incelemişlerdir. Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin ne yaptığını ve nasıl yaptığını cevaplamaya çalışmaktadır. Bu sebeple, liderleri ortaya koyan davranışları belirlemek için araştırmacılar tarafından somut davranışlar araştırılmıştır. Liderin sergilediği davranış türlerinden bazıları, liderin çalışanları ile iletişimi, yetkisini nasıl kullandığı, planlama, personel izleme ve kontrol tarzıdır (Koçel, 2007: 590; Yeşil, 2016: 161).

1.4. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Uzun yıllar liderlik üzerine yapılan araştırmalar ile evrensel bir lider ve liderlik tanımına ulaşılamamıştır. İlgili araştırmalar, liderin özellikleri ve/veya davranışlarının incelenmesinin, tek başına liderin tespit edilmesinde ve liderliğin tanımlanmasında yetersiz kalacağını göstermiştir. Bu bağlamda, ortak görüşleri yeni bir yaklaşım etrafında birleştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Liderlik, bahsi geçen kriterler dışında zaman, mekan, kültür, süreç vb. faktörler ile orantılı olarak değişebilmektedir. Bu sebeple, sabit ilke veya kurallar geliştirmek mümkün değildir. Çeşitlenen kriterlerin her duruma göre farklılık göstermesi, durumsal liderlik teorisi ile açıklanmıştır.

Bu yaklaşımda, bir örgüt kültüründe etkili olan davranışın etkisinin koşullar değiştiğinde kaybolduğu; etkili lider davranışının örgütün koşullarına bağlı olduğu ifade edilmekte; liderlik türü ile belirli koşullar altında etkinlik arasındaki ilişki açıklanmakta; liderin karakter özelliklerinin yanı sıra davranış ve koşulların da etkili olduğu ileri sürülmektedir (Yeşil, 2016: 162).

Durumsal faktörler, örgüt tarafından yürütülen faaliyetlerin niteliği, örgüt türü, dış çevrenin etkisi vb. unsurları içermektedir. Bu yaklaşıma göre, en uygun liderlik sürecinin koşullara bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmektedir.

Aşağıda durumsal liderlik yaklaşımı modelleri listelenmiştir (Koçel, 2007; 591; Tabak, 2005; Zel, 2001; 101).

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli,
- Ardışık Liderlik Kuramı,
- Amaç-Yol Teorisi,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı,
- VroomYetton Normatif Liderlik Teorisi.

Söz konusu bu model ve teorilere göre gerçekleştirilen çalışmaların ortak paydası, göreve yönelik liderlik tarzının her koşulda etkili olmayabileceği ve bazı durumlarda insana veya ilişkilere yönelik liderlik tarzının etkili olabileceğidir (Çağlar, 2004: 91).

Durumsal liderlik yaklaşımının bazı zayıf yönleri olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, lider davranışını farklı koşullara göre ayarlarsa, bu durum izleyici tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak algılanabilir. Diğer taraftan, lider, değişen durumlara göre değişen liderlik yaklaşımına uyum sağlamakta zorluk çekebilir ve bu farklı durumların gerektirdiği kapasiteye sahip olmayabilir.

1.5. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Tarihsel süreç liderlerin her dönemde etkili olduğunu; toplumun değişen ihtiyaçlarına göre liderlerin özelliklerinin değişip, geliştiğini göstermektedir. Bazı dönemlerde liderler, cesaretleri ve fiziksel güçleri ile, bazı dönemlerde ise istihbaratları ve karizmaları nedeniyle ön plana çıkmışlardır. Genel anlamda, lider olarak tanımlanan insanlar kendilerine has farklı özelliklere sahipken, yönettikleri topluluk veya grubun diğer

üyelerinden (takipçi veya izleyiciler) ayrıldıkları görülmektedir. Bir zamanlar çok geniş bir bağlamda benimsenen güç ve karizma gibi önde gelen lider özellikleri; günümüzde ilgili konularda bilgi ve beceri sahibi olma, uygun davranışlar geliştirebilme gibi özelliklere dönüşmektedir (Güçlü ve Koşar, 2018: 2).

Lider ve yönetici kavramları arasındaki benzerlik ve farklılıklar konusunda farklı görüşler mevcuttur. Lider ve yönetici, otorite ve güç açısından farklılaşmaktadır. Lider, gücünü örgütün çalışanları için oluşturulan resmi hatlardan değil, görünmez bir duygusal bağlantıdan alırken; yöneticinin gücü bulunduğu iş pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Bir örgütün başarılı olabilmesi için liderlik ve yönetim birbirini tamamlayan iki kavramdır (Güçlü ve Koşar, 2018: 3).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ile birlikte dünyadaki mevcut fiziksel sınırların sanallaşarak küresel bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu gelişmeler örgütlerin ihtiyaç duyduğu liderlik ve lider özelliklerini etkilemiştir. Çalışmanın bu bölümünde aşağıda liderliğe yönelik çeşitli modern yaklaşımlar sunulacaktır.

1.5.1. Karizmatik Liderlik

Bir gruptaki izleyicilerin algı ve tutumları, liderin nitelik ve davranışlarından, liderliğin gerçekleştiği durum veya koşullardan etkilenebilmektedir (Alkın, 2006:100). Karizmanın, bir insanın üstün niteliklerinden kaynaklandığına inanılmakta, “kişinin çevresinde büyük bir ilgi oluşturması, niteliği kolay açıklanamaz bir biçimde büyüleyicilik, etkileyicilik” olarak tarif edilmiştir. Birçok araştırmacı liderliği açıklamak için “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümsel” veya “ilham verici” kavramlarını kullanmaktadır (Yeşil, 2016: 163).

Conger ve Kanungo, karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden ayıran karizmatik liderliğin beş unsurunu aşağıdaki gibi belirtmiştir (Conger ve Kanungo, 1988: 471-482):

- Durumu değerlendirme ve sorunları belirleme becerisi,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- Örnek davranışlar sergileyebilme,

- Takviye kabiliyeti.

1.5.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlerin örgüt içindeki programların koordinasyonunu sağlama, hedefler belirleme, sorunları çözme, ortak karar verme, mesleki gelişim, çalışanlarla uzlaşma ve iyi önerilerde bulunma konusunda başarılı oldukları ileri sürülmektedir (Yeşil, 2016: 165).

Etkileşimci liderlerin diğer özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olma,
- Performansın etkili bir şekilde sürdürülmesine yoğunlaşma,
- Yetkilerini, çalışanlarını ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanma,
- İzleyicilerin önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyeleri ile birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendirme,
- Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırma.

1.5.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik kavramı, yüksek hayal gücüne sahip bir rüyada olma ve ayakları yere basmama şeklinde ifade edilmektedir (Erçetin, 1998). Vizyonerlik, tartışmalı bir tarza sahip olan, anlamı ve işlevselliği hakkında belirli hükümler ve genel ifadeler içermeyen bir konudur. Bu özel hükümlerin eksik olması ve ortak bir noktaya saygı duyulmaması, vizyoner liderliği belirsiz kılmaktadır. Günümüzdeki mevcut koşullar göz önüne alındığında, belirlenen hedeflere ulaşmak için açık ve anlaşılır bir vizyona ihtiyaç vardır (Papatya, 1998: 125).

Vizyonun amacı geleceği tahmin etmek değil, örgütün hedefleri doğrultusunda doğru kararları verebilmektir. Lider ve izleyicilerin davranışı, temel değerlerin gelecekte nasıl anlamlı olacağı açısından önemlidir. Uzak görüşlü liderlerin düşünme gücüne, belirsiz bilgileri başarıyla analiz etme, yeni fikirler üretme ve çalışanları bir arada tutmak için sorunların üstesinden gelme fırsatlarını genişletme yeteneğine ihtiyaçları vardır (Güçlü ve Koşar, 2018: 92).

1.5.4. Paternalistik Liderlik

Paternalist liderlik kavramı, 20. yüzyılın ilk çeyreğinde gündeme gelen bir liderlik yaklaşımı olup; insan kaynakları temelli anlayışa göre, yöneticilerin ürünler yerine çalışanlara odaklanmasının çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla verimliliği artıracığı fikrine dayanmaktadır.

İngilizce'de "father", Farsça'da "peder", Türkçe'de "baba" kelimesinden gelen paternalizm kavramı, bir örgütte, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin, babaların çocuklarına davrandığı gibi olmasını, astlara babacan bir tutumla yaklaşılmasını ifade etmektedir. Paternalist liderlik yaklaşımında liderlerin astlarının özel hayatlarına müdahil oldukları, sorunlarını dinledikleri ve onları korudukları görülmektedir. Bu bağlamda, paternalist liderlik, iderin astlarına bir babanın şefkatiyle yaklaştığı ve izleyicilerini koruyarak saygı duyulmayı, sadık olmayı ve itaat etmeyi beklediği bir yönetim yaklaşımı olarak betimlenmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Başka bir tanımda, paternalist lider (Fettahlıoğlu vd., 2018: 40):

"organizasyon içinde baba rolü, anlayışlı ve bağışlayıcı rol, işle ilgili olmayan durumlarda da özel ilgiyi gerektiren davranışları ve yardımseverlik rolü sayesinde üstün fedakarlıklarına çalışanların minnet duyması ve bağlılık göstermesine neden olan karşılıklı ilişkileri kullanan yönetici" olarak tanımlanmıştır.

Freud (1926) tarafından "aktarım" olarak adlandırılan bir anlayışa göre yönetici bireyler, kendi yönetim anlayışlarını şekillendirmek için babalarından gelen duygu ve düşüncelerini kullanırlar. Bazı çalışmalarda, bu iddiayı destekler biçimde başarılı yöneticilerin ailevi davranış özelliklerini yönetim anlayışlarına aktardıkları belirtilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

1.5.5. İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, literatürde işlemsel, operasyonel, örgütsel, etkileşimli, destekleyici veya operasyonel liderlik olarak da ifade edilmektedir. İşlemci liderler, izleyicilerin çalışma ortamındaki geçmiş deneyimlerini daha etkin kullanmaları için gayret gösterirler. Gelişimi kabul etmeyen, ilerleme kaydetmeyen ve yeniliğe kapalı örgütlere uygulanabilmektedir (Güçlü ve Koşar, 2018: 115).

Süreç liderliği, mevcut örgütü korumaya ve sürdürmeye yönelik davranışları içermektedir. İşlemci liderlerden, izleyicilerin, örgütün geleneklerine ve kültürüne bağlı

kalarak deneyimlerini gelecek nesillere aktarmalarında yardımcı olmaları beklenmektedir. Bu çerçevede, kurallar ve gelenekler, resmi ve bürokratik otoriteyi güçlendirmek için temel oluşturarak örgütün etkin çalışmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal kimlik kazanmış, açık, şeffaf ve anlaşılır iş tanımları ve kontrol sistemleri yöneticinin çalışanları kontrol etmesini kolaylaştıracaktır. Böylece, işemci liderler, izleyiciler ile yakın bir ilişki kurarak, değışimi değerli kılarlar (Ulukan, 2006: 55).

1.5.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr lider, izleyicilerine hizmet etme eğilimi gösteren, onları organizasyona ve topluma dahil eden, farklı insanların desteğini kullanan liderdir. Bu liderler tanınmış bir davranış paradigması oluşturarak diğer insanları geliştirmeye çalışırlar. Hizmetkâr liderler izleyicilerinin rolleri ile modellenmiş oldukları için doğal bir öğrenme ortamı sağlayarak hizmetkâr liderlik yaparlar. Bu şekilde hizmetkar lider tarafından planlanan, insanların değerlerini yansıtan kültür, iklim ve örgütlenmeyi oluşturur (Kesimli, 2013: 3).

1.5.7. Etik Liderlik

Etik liderler, davranışsal bir paradigma üzerinden, katılımcıları ile etik konusunda iletişim kurarak, ahlaki standartlar belirleyerek, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemini kullanarak ve uygulayarak geliştiren liderlerdir. Etik liderlerin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kesimli, 2013: 4):

- İzleyicilerin güvendiği davranışları sergilemek,
- Çevresel koşullarla çelişmek yerine, etkileşimi arttıran ortak bir anlayış hissi oluşturmak,
- Ahlaki olarak kabul edilebilir davranışların ne olduğu hakkında durumsal ve kişisel ipuçları vermek, ve ahlaki problemleri çözmenin yolları konusunda rol modeli olmak
- Ahlaki davranış türlerini ödüllendirmek ve ahlaki olmayanları cezalandırmak
- Adil ve dengeli kararlar vermek, dürüst, merhametli, ilkeli insan olmak

1.5.8. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk defa ileri süren Burns (1978) göre, dönüşümcü liderlik insanların ekonomik, politik, benzer avantaj ve değerleri kullanarak bağımsız, karşılıklı belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kitlelerin seferber edilmesidir. Burns'ün çalışmalarına dayanarak Bass, dönüşümcü liderliği, ahlak, idealler, çıkarlar ve değerleri değiştirerek ve motive ederek beklenenden daha fazlasını başarmak için kendi çıkarlarını aşmayı savunan bir liderlik tarzı şeklinde tanımlamıştır. Dönüşümcü liderliğin bileşenleri Bass (1985) tarafından keşfedilmiş ve ölçülmüştür (Tabak, Eroğlu ve Hazır, 2009: 388).

Etkili bir liderlik türü olarak görülen dönüşümcü liderlikte, liderlerin izleyicilerin performansının beklentinin üzerinde gerçekleştirilmesinde aktif rol oynadıkları düşünülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Dönüşümcü liderlik temelde değişim için kurgulanmış bir liderlik modelidir. Değişiklikleri yapacak dönüşüm liderinin davranışsal özellikleri şöyle sıralanabilir (Tuncer, 2005: 21):

- Yetki ve sorumluluk aktarımı,
- Çalışanların becerilerini etkin bir şekilde kullanmalarını sağlama,
- Problem durumunda çalışma gruplarında sorumluluk alma,
- Planlanan göstergelerin vb. elde edilmesi sorumluluğunu kabul etmesi,
- Duruma ve yere bağlı olarak yönetim ve davranış stratejilerini değiştirme,
- Eğitim yoluyla başkalarının güçlendirilmesi, motivasyonu, desteklenmesi ve liderliği,
- Rol bazlı sunumlar, karmaşık amaç ve hedeflerin bir vizyonunu gösterme,
- Değişim ajanı olma,
- Sürekli eğitim ve esnek öğrenme,
- Dikkatlice risk alımı,
- İnsanların ihtiyaçlarına duyarlı olma,

Liderler, grubun misyonunu ve hedeflerini, çalışanlarının çıkarlarını desteklediklerinde ve çalışanların grubun yararına kendi çıkarlarının ötesine geçmelerine izin verdiğinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkmaktadır.

1.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Bass (1985) dönüşümcü liderliğin karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleşmiş düşüncenin bir toplamı olduğunu ifade etmiştir.

1.6.1. İdeal Etki / Karizma

Dönüştürücü liderlere, saygı gösterilir, takdir edilirler ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen izleyiciler onlara benzemek isterler, bu anlamda dönüştürücü liderlerin davranışları izleyiciler için bir rol modeli kaynağıdır (Reichard vd., 2011: 473).

Dönüştürücü liderler, bir vizyon ve misyon paylaşarak, kritik sorunlar için radikal, yenilikçi çözümler önerirler, aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptirler (Bass, 1997: 22).

Dönüştürücü liderlerin, izleyicilerinin saygı, sadakat ve güvenini kazanmaları ise idealize edilmiş etki ile izah edilmektedir. İdealize edilmiş etki veya karizma etkisi, liderlerin, izleyicilerin doğru olan şeyleri yapmasını söylemekten çok, kendilerinin doğru olan şeyleri yaparak güven ve saygı oluşturmaları ile bağlantılıdır. Karizmatik liderliğin idealize edilmiş etkisi ile izleyicilerin daha etkili hale gelmesinin ilişkili olduğu söylenebilir (Bass ve Avolio, 1990: 231).

İdealize edilmiş etki ile dönüştürücü liderler, izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanır ve organizasyon için iyi kararlar alabilecek ortamı oluşturabilirler (Hall vd., 2002:2). Bunu yaparken lider, öncelikle, izleyicilere saygı duyarak, örgütsel misyona güvenmelerini sağlayarak onlar üzerinde güçlü bir izlenim bırakmaktadır. Daha sonra izleyiciler, liderin istenen sonuçları elde ettiğini gördüğünde, tavrına, davranışına ve değerlerine dikkat edip, onu taklit ederek davranışlar sergilemeye çalışırlar. İdealize edilmiş etki ile liderler izleyicilerin performansını en üst düzeye çıkarmak için ekstra çaba göstermesini teşvik ederler (Bass ve Avolio, 1990: 232).

1.6.2. İlham Verme / Zihinsel Teşvik

Paylaşılan bir vizyona ve bir grubun hedeflerine ulaşmada takım ruhuna ilham kaynağı olma ile ilişkilidir (Simola, 2010: 179). Dönüşümsel liderler, çalışanlarına ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek motive eden liderlerdir. Dillard, dönüşümcü liderlik davranışını, insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar

kazandıran, farkındalığı artıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır (Celep, 2004: 24).

İlham verme ve zihinsel teşvik, dönüştürücü liderlerin, belirlenen amaçlara ulaşma ve vizyonunu sürdürme yolunda izleyenlerin farkındalığını ve anlayışlarını heyecan veren ikna yollarıyla isteklendirmelerine dayanmaktadır. Bunu yaparken ikna ve sembolleri kullanırlar. Böylece lider, ekip ruhunu motive ederek örgütsel hedeflere ulaşmaya ve performansı iyileştirmeye yönelmektedir (Hall vd., 2002: 2).

Ancak ilham veren liderler ile karizmatik liderler arasında fark vardır. İlham veren liderlerin izleyicileri lidere bağlanmadan sadece liderin amaçlarına bağlanırken; karizmatik liderlerin izleyicileri ise amaçlardan önce liderlere bağlanırlar.

Lider, izleyicilerin moralini yükselten konuşmalar yaparak iyimserliği ve coşkuyu artırır (Bass ve Avolio, 1990: 232). İzleyicilerinin paylaştığı bir vizyon ve misyon varsa, liderin ilham verme motivasyonu devam eder. Başka bir deyişle, izleyicilere enerji ve iyimserlik verir ve zor zamanlarda işlerin üstesinden gelmek için heyecan ve özgüven oluşturur. Ayrıca, çalışanların iş yükü ve görevlerini azaltma yollarını, geliştirdikleri yaratıcı çalışma yöntemleriyle takip ederler (Avolio vd., 1991: 9).

1.6.3. Bireysel Destek

Liderler, izleyicilerine saygıyla ve eşit olarak muamele ettiğinde ve bireysel farklılıkları kabul ettiğinde bireyselleşmiş düşünce ortaya çıkmaktadır (Bass ve Avolio, 1997:5). Bireysel destek uygulayan liderler izleyicilerin her birini daha iyi tanıyabilmek için onlarla daha sık etkileşime girerler (Bass ve Avolio, 1990: 232).

Ayrıca, bireysel destek, koçluk, kılavuzluk, öğretmenlik içindedir; örgütün misyonunu devam ettirme, devamlılık için geribildirim ve izleyicilerin ihtiyacına bağlantı kurmayı sağlar. Liderlerin bireyselleşmiş düşünceyi kullanmasının izleyicilerin görev başarma sürecine olumlu katkıları olduğu ileri sürülmektedir (Yammarino ve Bass, 1990: 151–169).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin hepsini benzer ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler olarak değil, ayrı birer kişi ve kişilik olarak görürler. Bu liderler, bir nevi danışman rolü oynayarak, izleyicileri dinleyip güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olurlar. Böylece liderler, izleyicilerin özgüvenlerini de geliştirir. Dönüşümcü liderler, örgütteki her çalışanın ihtiyaçlarını tespit

edip değerlendirebilmeli ve onları maksimum potansiyellerine yükseltebilmelidir (Avolio vd. 1991: 9).

1.6.4. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım veya cesaretlendirme, varsayımlar, yenilikçi fikirler, bakış açıları ve zorluklarla ilgili sorular ortaya çıkaran ve izleyiciler arasında yeni düşünme yolları oluşturma anlamındaki dönüştürücü liderlik boyutudur. Entelektüel olarak teşvik edici bir lider, problem çözme becerileri, yaratıcılık, bağımsız düşünme ve uygun bir ortam oluşturma görevini üstlenir (Bass ve Avolio, 1997: 5). Aşağıda tabloda dönüştürücü liderliğin boyutları birlikte görülmektedir.

Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	
İdeal Etki / Karizma	Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, şeref duyma, güven ve saygı kazanma
Entelektüel Uyarım	Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmeye dikkatli olma
İlham Verme/Zihinsel Teşvik	Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama
Bireysel Destek	Çalışanları adaletli ödüllendirme, her iş görene şahsi olarak danışmanlık yapma ve iş görenleri yetiştirme

Kaynak: Çelik, 1998: 429.

Dönüştürücü liderler, izleyicilerine yeniden düşünmeye teşvik eden bir dizi zorlu fikir sunar; konulara yeni bir perspektiften bakmaya teşvik ederek yaratıcılığı teşvik edebilirler. Böylece, bu liderler, izleyicileri için problem çözmeye özel ve yenilikçi yaklaşımlarla geliştirerek, iyi birer problem çözücü ve yenilikçi olmalarını teşvik ederler (Bass ve Avolio, 1990: 231).

Dönüştürücü liderliğin boyutları, izleyicilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve memnuniyet derecesine verilen öneme göre şekillenmiştir. Bu liderin en önemli görevlerinden biri, izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek ilgi alanlarını geliştirmektir. Bu amaçlar için, dönüştürücü liderler bireysel ilgi, ilham verici motivasyon, ideal etki ve entelektüel teşvik davranışlarını kullanırlar. Özellikle, belirsizlik ve değişim

zamanlarında, işletmeler doğru kararları alabilecek, soğukkanlı biçimde sorunları çözebilecek ve değişime uyum sağlayabilecek güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda, Drucker (2000: 13-20), hızlı bir değişim döneminde bulunan örgütlerin yaşamlarını ancak değişim liderleri aracılığıyla sürdürebileceğini savunmuştur.

1.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dönüşüm liderinin temel özellikleri; ortak vizyon oluşumu ve paylaşımı, duygusal dayanıklılık, kararlılık, etkili iletişim ve motivasyon, cesaret, değişimin temsili olma, risk almaya istekli olma, güvenilirlik, kendine güven ve takım çalışmasıdır (Çelik, 1998: 423-442; Eraslan, 2006: 1-32).

1.7.1. Ortak bir vizyon oluşturma

Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlik anlayışından vizyon kavramı ile ayrılmaktadır ve vizyon, dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü liderin bir vizyonunun olması önemlidir (Eraslan, 2006 :13).

1.7.2. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma

Mevcut yapıyı değiştirme, yeni bir yapı ve anlayışın oluşturulması, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele gibi durumlar dönüşümcü liderlerin çok sık karşılaştığı durumlar olduğu için cesaret ve risk alma becerileri dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden sayılmaktadır. Kararlılık özelliği, dönüştürücü liderlerin, geliştirdikleri fikirlere bağlı olduklarını göstermektedir. Dönüşüm lideri, karşılaştığı olay ve tehditlerle yüzleşmeye kararlı olduğu için, izleyiciler onu takip ederek tehlikenin üstesinden gelebilirler (Eraslan, 2006: 22).

1.7.3. Etkili İletişim ve Güdüleme Becerisi

Dönüştürücü liderler, etkili iletişim ve motivasyon tekniklerini kullanabilme becerisine sahip kişilerdir. Bu liderler, izleyicileri örgütsel hedeflere doğru motive edebilmek için etkili bir iletişim sistemi oluştururlar. Dönüştürücü liderlerin rolü,

izleyicileri harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak ve izleyicilerin kendilerini güçlü, bilgili ve kararlı hissetmelerini sağlamaktır (Maxwell, 1999: 29; Eraslan, 2006: 18).

1.7.4. Değişimin Önderi Olma

Değişimin önderi olma, statükonun aksine, değişim yeni, farklı şeyler deneyimleme anlamına gelmektedir. Dönüşümcü lider zaten uygulanmış olan yöntemleri uygulamak, problemleri eski usullerde çözmek yerine özgün yeni yol ve yöntemler geliştirir. Dönüşümün gerçekleşmesi için eski ve tabu fikirlerden vazgeçmek gerekmektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderler, eski ilkeleri yok eden kişilerdir (Şimşek ve Aytemiz, 1997: 478).

1.7.5. Kendine Güven, Güç Paylaşımı, Esnek Yönetim

Dönüşümsel liderlik tek taraflı değil, bir diyalog sürecidir. Liderin gücünü paylaşmak ve izleyicileri yönetim süreçlerine dâhil etmek için katılımcı, esnek bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Bununla birlikte, değişimi yönetme ihtiyacı liderlerin yönetim anlayışlarını esnek hale getirmelerine neden olmaktadır. Dönüşümsel liderlik değişime yönelik bir liderlik tarzıdır ve izleyicileri mücadele etmeye motive eden bir dizi davranışla ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyicilerine yüksek değerlere yönelik ilham vermek ve duygusal bağlar kurmak suretiyle örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının artmasına neden olurlar (Eraslan, 2006: 25).

1.7.6. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüştürücü liderler; yol gösteren, ileri görüşlü, fedakâr, vizyoner, karizmatik, güven ve cesaret veren kişilerdir. Bu liderler, izleyicileri ile etkin bir iletişim kurma, kişisel farklılıklarını kabul ederek onlara rehberlik etme, duygusal ve entelektüel teşvik sağlama, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutma, esin kaynağı olma, güven verme, coşku oluşturma, örgüte bağlılığı sağlama ve değişimi kurumsallaştırma gibi fonksiyonları yerine getirirler (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Amerika'da (1986) birçok üst düzey şirket yetkilisiyle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilere göre, dönüştürücü liderliğin etkin olarak ortaya konabilmesi için dönüştürücü liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Aksaraylı, 2015: 111):

- Değişimin temsilcisi rolüne sahip olma
- Cesaretlilik
- İnsanların her zaman doğru söylediğini varsayma
- Kurumsal değerleri muhafaza etme
- Ömür boyu, sürekli öğrenmeye açık olma
- Karmaşıklık ve belirsizlikle baş etme kabiliyetine sahip olma
- İleri görüşlülük

Bir dönüştürücü liderde bulunması gereken diğer bazı özellikler şu şekilde belirtilebilir (Podsakoff vd., 1996: 287-288; Aksaraylı, 2015: 112):

- Bir vizyon tanımlayıp ortaya koyma
- Rol model görevini üstlenme
- Takım amaçlarının özümsemesini teşvik etme
- İzleyicilerini yüksek performans gösterebilmeleri için motive etme
- Şahsi destek ve ilgi sunma
- Entelektüel motivasyon sağlama

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleri, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmeleri anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler, bu bağlılıktan haz duyar, işlerine odaklanır, sorumluluklarını aksatmaz, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, gönüllü olarak uyum sağlar; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde beklentilerin üstünde çaba sarf ederek örgütün bir üyesi olarak süreklilik göstermek isterler (Aybar, 2018: 91).

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık üzerine geliştirilen modeller ele alınacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık, Türk Dil Kurumu (2019) tarafından “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılık, sevgi, saygı, yakınlık ve sadakat gibi duyguların çalışanlar tarafından örgüte karşı hissedilmesidir. Örgütsel bağlılık, örgüte sadakat ve bağlılık derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir (Iverson ve Deery, 1997: 73). Örgütsel bağlılık; özdeşleşmeyi, bütünleşmeyi ve duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir (Gürkan, 2006: 45).

Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılık; “örgütsel hedef ve değerleri sıkı sıkıya sahiplenmek, kayda değer düzeyde örgütün lehine çaba göstermek ve örgütün üyesi olarak çalışma yaşamını sürdürmeyi arzulamak” şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar, bireyin örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara güçlü şekilde inanması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet göstermesi ve örgütte kalmak için istekli olmasıdır.

Mowday, Steers ve Porter (1979: 224) göre duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütlerinin faydasını gözeterek örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda kendilerini zorunlu hissederler ve alınan tüm kararları eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışırlar. Allen ve Meyer (1993: 49) örgütsel

bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurması ve örgütle bütünleşmesidir.

Meyer vd. tarafından geliştirilen modele göre örgütsel bağlılığın; iş sürekliliği ve işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı gibi birçok faktörü etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte iş tatmini, işi benimseme ve meslekî bağlılık gibi değişkenlerin de duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Meyer vd., 2002: 22).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

Bu bölümde aşağıdaki örgütsel bağlılık modelleri incelenecektir:

- Tutumsal bağlılık yaklaşımı
- Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı
- O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Mowday, Porter, Steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Davranışsal bağlılık yaklaşımı
- Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı
- Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

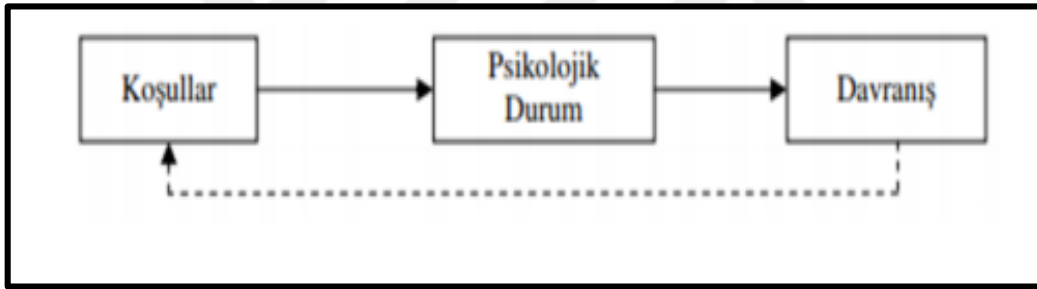
Tutumsal bağlılık, çalışanların bireysel amaçları ve değerleriyle örgütsel amaç ve değerleri bir bütün halinde düşünebilmesi sonucunda, örgütsel amaç ve değerleri gerçekleştirmek üzere örgütte kalmaya devam etmek istemesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 115).

Tutumsal bağlılık, çalışanların özdeşleşme, katılım ve sadakat düzeylerinin bir bileşimidir. Örgütte sürekli olarak görev alan çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bir tutumsal bağlılık oluşmaktadır. Çalışanlar örgüt üyeliğini devam ettirebilme konusunda güçlü bir arzu içerisindedir. Tutumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt adına kayda

değer çaba sarf etmeye gönüllü olmaya, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmeye ve örgüte güçlü bir şekilde inanmaya daha çok eğilimlidirler. Araştırmalar işgören devir oranı ile tutumsal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkiye işaret etmektedir. Literatürde tutumsal bağlılık kavramı, kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler, iş deneyimleri alt başlıklarıyla ilişkilendirilerek incelenmiştir (Toğran, 2007: 11-12).

Coetzee (2005: 4-5) çalışmasında, tutumsal bağlılığın oluşturulmasında prosedür ve politikaların oluşumu ve karar alma sürecinin ademi merkezizetçi bir yapıyla ortaya konulduğu görülmüştür. Karar alma sürecine katılma, ilerde ortaya çıkacak olan fırsatlar, meslekteki zorluklar, performansa dayalı ödüllendirme sisteminin adaletli şekilde oluşturulması, denetim sorumluluğu, tartışmanın bağımsızlığı, rollerin açık bir şekilde dağıtılması, ödüllerin dağıtımında eşitliğin sağlanmasını içeren tutumsal bağlılık ile iş deneyimi değişkenleri arasında bir bağ kurulmuştur.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 41.

Şekil 1’de örgütsel bağlılık kapsamında tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Düz çizgiler örgütsel bağlılığın neden ve sonuç ilişkisini; kesikli çizgiler, örgütsel bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu durum çalışan davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan örgüte bağlılık duymakta veya tam tersi durumda örgüte bağlılık duymamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).

2.2.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; devam sağlamaya yönelik devam bağlılığı, ortaklaşa iş yapmayı sağlayan kenetlenme bağlılığı ve kurallara sadakati içeren kontrol bağlılığı şeklinde üç bölümde ele almıştır.

Devam bağıllığı, çalışanların örgüte kendini adanması, örgütün faaliyetlerine devam etmesi ve sürekliliğini korumaya yönelik bir bağıllık türüdür. Kenetlenme bağıllığı, örgüte bağıllık gibi çalışanların iş arkadaşlarına karşı da bağıllık oluşturmalarıdır. Kenetlenme bağıllığı, çalışanların, çalıştığı gruba duygusal bir eğilim hissetmesi ve grupla ortak iş yapmaya istekli çalışanların bağıllığını içermektedir. Sürekliliği amaçlayan yüksek bağıllık düzeylerine sahip örgütlerde, çalışanların örgüte bağlı kalma olasılığı da artmaktadır. Daha yüksek kenetlenme bağıllığı örgüte dışardan gelen tehlike ve tehditlere karşı savunma gücünü de arttırmaktadır. Kontrol bağıllığı ise çalışanların örgütün belirlediği kurallara sadık kalmaları ve örgütte istenilen davranışları yerine getirmeleri olarak tanımlanabilir (Kanter, 1968: 502, 508; Arslan ve Demirci, 2015: 28).

2.2.3. Etzioni Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Etzioni (1975) çalışanların örgüte katılmaları bağlamında, ahlaki katılım, çıkara dayalı katılım ve yabancılaştırıcı katılım olarak üç tür katılım türünün varlığından bahsetmiştir. Buna göre, ahlaki katılım, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesine dayalı olarak örgüte yönelik pozitif ve yoğun bir yönelimdir. Ahlaki katılım, normatif örgütlerle bağlantılıdır, siyasi partiler ve dini örgütlerde rastlanabilir. Bu tür örgütler, normatif gücün en düşük katılımcılar için bile en büyük kontrol kaynağı olduğu yüksek bağıllıkla oluşturulmuş örgütlerdir. Çıkara dayalı katılım, örgütlerde oluşturulan katkılar ve hizmetler ile ödüllendirilme arasında adaletli bir değişimin algılanmasına dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı katılım ise, bir çalışanın (üyenin) katkısının sınırlandırıldığı durumlarda örgüt ile üye arasındaki olumsuz ilişkiyi açıklamaktadır. Örneğin, hapishaneler, zorlayıcı otoritenin egemen olduğu örgüt tipleridir, kontrolü sağlamaya yönelik baskı yabancılaştırıcı katılımı beraberinde getirmektedir (Koç, 2009: 202). İşletmeler açısından yabancılaştırıcı katılım, çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Odabaş, 2014: 7).

2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bireyin örgüte yönelik olan psikolojik bağıllığını, örgütsel bağıllık olarak ortaya koymuşlar ve bu ortaya çıkan bağıllığı uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olarak ele alıp incelemişlerdir (Aksoy ve Özkan, 2016: 43).

Çalışan kendi değerlerini benimsemeksizin örgüt değerlerine saygı duyarak örgütün bir parçası olmaktan gurur duyabilir. Bu doğrultuda edindiği tutum ve davranışlar çalışanın kendi değerleri ile uyuşursa, zamanla kendi değerleri ile örgüt değerleri aynı hale gelir. Bu şekilde oluşan bağlılığa “uyum bağlılığı” adı verilmiştir. Diğer taraftan çalışan, örgütün bir parçası olma yönünde çaba harcarken, örgütün grupları ile iletişim içine girerek tutum ve davranışlarını değiştirmeye başlar, çalıştığı grubun fikir ve düşüncelerini özdeşleştirerek bu sefer o grubun üyesi olduğu için gurur duymaya başlar. Bu şekilde oluşan bağlılık türü “özdeşleşme bağlılığı”dır. Çalışan, örgüt içerisindeki bir davranışa, görüşe ya da uygulanan kurala, gerçekten inandığı ve benimsediği için uyduğu zaman içselleştirme bağlılığı gerçekleşmiş olur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

2.2.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould modelinde, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarını ileri sürmüşlerdir (Penley ve Gould, 1988: 43-59):

Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarını kabul etmesine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanlar kendilerini örgüte adanarak, örgütün başarısından ya da başarısızlığından sorumlu hissetmekte, böylece örgütü desteklemektedirler.

Hesapçı bağlılık, çalışanların örgüte yaptığı katkılar karşılığında terfi etme, ödül kazanma vb. karşılıkları beklemeleri ve elde etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanlar, örgütü belirli ödüllere ulaşmada bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, mevcut örgüt haricinde işyeri alternatifinin olmaması ve çalışanların örgütsel ilişkiler üzerinde kontrol gücü bulunmadığı algısına dayalı olarak ortaya çıkmakta; ödüllendirme ve cezalandırmanın işin kalitesi ya da miktarıyla değil sadece şans sonucu oluştuğu düşünülmektedir. Bu algılar, çalışan ile örgüt arasında negatif duygusal bir bağın oluşmasına sebep olurken, çalışanlar kendilerini örgüte hapsolmuş gibi hissedebilmektedir.

2.2.6. Mowday, Porter, Steers’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık ve tutum bağlılığı olarak iki bölüme ayırmıştır. Salancik ve Staw (1977) davranışın bağlılığın temeli olduğunu belirtmiştir. Bağlılık örgütte çalışanların sınırlı seçeneklere sahip olmasından ve

örgütten ayrılmalarına yönelik olarak yeteneklerinin kısıtlanmasının temel bir sonucu olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan, tutumsal yaklaşım, örgütün değer ve amaçları ile özdeşleşme ve kişilerin örgüt üyesi olmayı arzu etmeleriyle açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme; örgütün politikaları ve amaçlarını savunmak, çalışanları desteklemek aracılığıyla sadakatin ve örgüte yönelik aidiyetin hissedilmesi, diğer üyeler ile paylaşılan amaç ve faydalara işaret eden bir durumdur. Örgütsel katılım ise örgütün amaçları, politikaları ve değerleriyle çalışanlar arasında uyumun sağlanmasıdır (Aydoğdu, 2009: 47).

2.2.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1978) çalışmasında örgüt tarafından çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların niçin yerine getirildiğini açıklamıştır. Çalışanların örgütteki rollerini yerine getirmelerinin asıl nedeninin örgüt tarafından gerçekleştirilecek ödüllendirme olduğu; içsel ve dışsal ödüller sunulduğuna işaret edilmiştir. Burada çalışan ödülün kendisi için taşıdığı anlama göre tutumunu belirleyecektir. Çalışan örgüte ve örgütünün çıkarlarına yönelik duygusal bağlılık hissederse “içsel ödüllendirme”ye yönelik davranış gösterirken; örgüte yönelik duygusal bir bağlılık hissetmezse, daha çok dışsal ödüllendirmeye yönelik davranış sergileyecektir (Katz ve Kahn, 1978: 24). Bu anlamda düşünüldüğünde ödüller bir motivasyon aracıdır ve çalışanlarda bağlılık oluşumuna neden olmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

2.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık alanında en yaygın sınıflandırma modeli Allen ve Meyer (1991) aittir. Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli “tutumsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık” boyutlarından oluşmaktadır. Sayısız çalışmalar Allen ve Meyer modelinden istifade etmiştir. Bu modeldeki boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

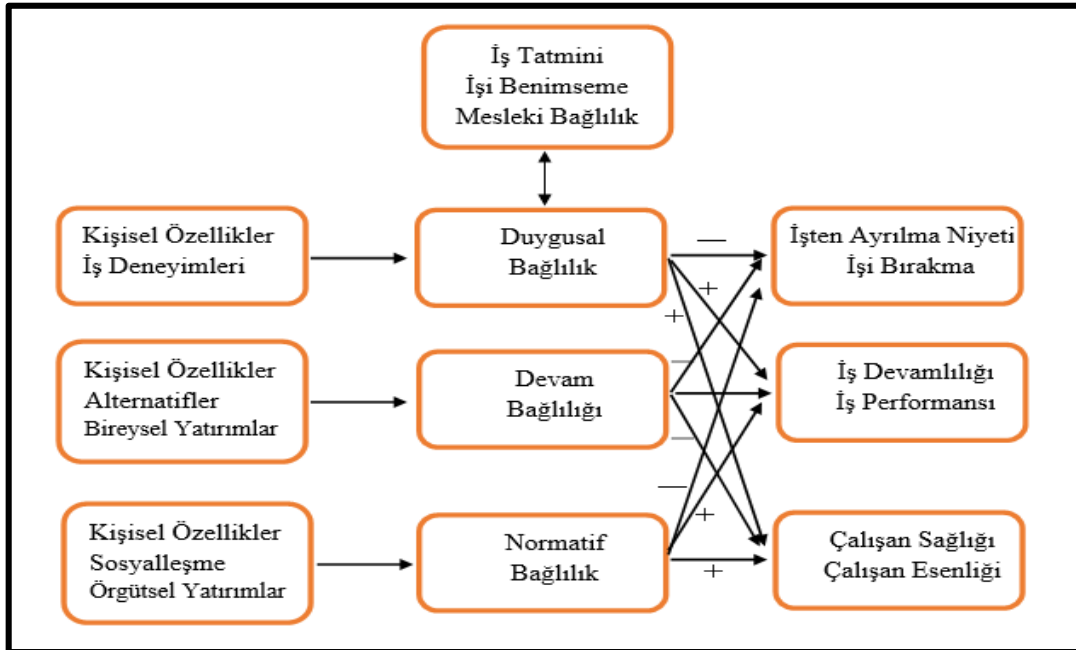
Tutumsal bağlılık, örgüte yönelik duygusal bir bağın oluşturulmasıdır. Örgütler istihdamı sağlamaya yönelik çalışanlarda güçlü tutumsal bağlılık duygusu oluşturduklarında çalışanlar örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Çünkü bireysel özdeşleşme ile örgüte katılım, çalışanların örgütte çalışmaktan zevk duymalarına yol açmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanların örgüt üyeliğini sona erdirmeleri halinde ortaya çıkacak maliyetin farkında olmaları ile ilişkilidir. Bir örgütün çalışanları ile istihdamı sağlamaya yönelik güçlü ve sürekli bir bağlılık duygusuna ihtiyacı vardır. Eğer bu bağlılık

duygusu oluşturulabilirse çalışanlar örgüt üyesi olarak kalacaklardır. Araştırmalarda tutum bağlılığı ile iş tatmini, vatandaşlık davranışları ve performans arasında pozitif yönde bir bağ; devam bağlılığı ile örgütün personel devir hızı arasında negatif yönde bir bağ olduğu görülmüştür (Allen ve Meyer, 1991: 73).

Normatif bağlılık boyutunda, çalışanın örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır. Güçlü normatif bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, bir örgütün çalışanı olmak zorunda olduklarını hissederler. Normatif bağlılık, örgütsel amaç ve faydaları karşılamaya yönelik bir şekilde harekette bulunmanın içselleştirilmiş normatif baskılar toplamı olarak ifade edilebilir. Normatif bağlılık, örgüt tarafından sağlanan beklenmedik ödüllendirmeyle ya da örgütsel toplumsallaşma yoluyla kültürel sosyalleşme ya da ailevi yolla örgüte bağlı kalmaya yönelik normatif zorunluluğun içselleştirilmesiyle gelişmektedir (Wiener,1982: 423).

Aşağıda şekilde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla, işten ayrılma niyeti, işi bırakma, iş devamlılığı, iş performansı, çalışan sağlığı ve esenliği arasındaki neden sonuç ilişkileri görülmektedir.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütlerde yöneticilerle çalışanların beklenti ve talepleri birbirinden farklıdır. Her iki tarafın ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak oldukça zordur. Çalışanlar maaş, prim, çalışma koşulları, terfi gibi durumlara odaklanırken; işverenler performansa, verimliliğe ve üretkenliğe odaklanırlar. İşverenler ve çalışanların aynı vizyon doğrultusunda uyum içinde hareket etmeleri farklı taleplerden dolayı görüldüğü kadar kolay değildir (Şaklak, 2018: 39).

Örgütsel bağlılık kavramının anlaşılması, işverenler ve çalışanların uyum içinde birlikte çalışmalarının sağlanmasında önemli katkılar sunabilir. Örgüt kültürü, yönetim yaklaşımları, ücret politikaları ve esnek çalışma saatleri gibi düzenlemeler çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütler zaman yönetimi, faaliyet planlamaları ve ek stratejiler geliştirerek örgütsel bağlılığa destek olurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar ihtiyaç olması halinde daha fazla mesai yaparak, işlerini aksatmadan yerine getirerek, örgütün devamlılığını korumak isterler ve hedeflere ulaşma konusunda yöneticilerle işbirliği içinde hareket ederler. Bu durumda işverenler, mevcut çalışanlarından maksimum düzeyde yararlanabilir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık; çalışanların sorumluluklarının ötesinde performans göstermeleri ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için kullanılabilecek bir manivela, kazan-kazan stratejisine hizmet edecek olan ortak bir değerdir (Altay, 2018: 72).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Ortak bir vizyon etrafında kenetlenemeyen ve örgütsel bağlılığı tesis edemeyen kurumların varlığını sürdürmesi çok zordur. Bununla birlikte paydaşlarını örgütün ortak hedefleri doğrultusunda bütünleştiren kurumların performansları, verimlilikleri ve üretkenlikleri oldukça yüksektir (Öztürk, 2018: 47). Örgütsel bağlılığın kurumlar açısından olumlu ya da olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın sonuçları “performans, iş doyumu ve motivasyon, süreklilik, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti” şeklinde dört başlık altında ele alınmıştır.

2.4.1. Performans

Performans, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ortaya koydukları çabanın değerlendirilmesidir (Şehitoğlu, 2010: 98). Örgüt performansının istenen düzeye ulaşabilmesi için, çalışanların özverili, azimli ve istekli olmaları beklenmektedir. Çalışanların yüksek düzeyde performans sergilemeleri ise ancak örgütlerine güçlü bir bağlılık duymaları yoluyla sağlanabilir (Aybar, 2018: 121).

Bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırmada örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgüte duygusal bağlılığı yüksek çalışanların, aynı zamanda iş performansları da yüksektir (Conway ve Briner, 2012: 480; İnce ve Gül, 2005: 99). Örgütsel bağlılığın çıktısı olarak kabul edilen yüksek performansın, örgütün devamlılığı açısından etkin bir role sahip olduğu söylenebilir. Örgüt performansının düşük olması durumunda ilgilenilmesi gereken faktörlerin başında çalışanların örgütsel bağlılığı gelmektedir (Aybar, 2018: 120).

2.4.2. İş Doymu ve Motivasyon

İş doymu çalışanların işleriyle ilgili duyduğu memnuniyet ve duygusal tatmindir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla iş doymu arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu gözlenmiştir (Kim vd., 2005: 171-193).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların iş doyumlarının da yüksek olduğu ileri sürülebilir. Çalışanların refah seviyesi yükseltilerek, özerkliklerinin garanti altına alındığı, özgüvenle ve yanlış yapma konusunda çekinmeden kararlarını verebildiği iş ortamlarında hem iş doyumunun ve hem de örgütsel bağlılığın yükseleceği ifade edilmiştir (Altay, 2018: 82). Chen (2006: 276), iş doymu ve örgütsel bağlılığın işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda; motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, işe gitmeme isteği, çeşitli bahanelerle işten kaçma gibi davranışlar gözlenmektedir. Bu sorunların bir üst noktası ise tükenmişlik, düşük performans ve işten ayrılma kararıdır. Bu gibi durumlarda çalışanlarda oluşan tatminsizlik ve tükenmişlik gibi duygular bulaşıcı etki göstermekte ve mesai arkadaşlarına da yansımaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı düşük çalışanların işi bırakmalarının örgüt için faydalı olduğu değerlendirilebilir (Altay, 2018: 82).

2.4.3. Süreklilik

Süreklilik, bütün örgütlerin yaşamsal amaçlarından birisidir. Bu durum işverenler ile çalışanların örgütün vizyonu doğrultusunda uyum içinde çalışmaları ile sağlanabilir. Paydaşların sağlıklı iş birliği geliştirmeleri ve örgütün amaçları etrafında kenetlenmeleri için örgütsel bağlılıkları da geliştirilmelidir. Örgütsel bağlılık, yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aybar, 2018: 91).

2.4.4. Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar, örgütsel bağlılıklarının zayıflaması durumunda, alternatif iş arayışına girmektedirler. Öncelikle işten ayrılma niyeti belirginleşmekte, ardından işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir. Zayıf örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin en önemli tetikleyicilerinden birisi olduğu söylenebilir (Elangovan, 2001: 163).

Kaya (2005), örgütsel bağlılığı düşük çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmediklerini, devam etme zorunluluğunu dert etmediklerini ve devamsızlığı alışkanlık haline getirdiklerini ifade etmiştir.

Kim ve arkadaşları (2005), örgütsel bağlılığı artan çalışanların işte kalma eğilimlerinin de arttığını tespit etmiştir. Bugüne kadar yürütülen araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişkiler belirlenmiştir (Günlük vd., 2013).

Çalıştıkları kurumdan ayrılma niyeti en yüksek olanlar, örgütsel bağlılığı en zayıf olanlardır. Benzer bir araştırmada Somers (2009: 80), örgütsel bağlılığın iyilik/mutluluk halini arttırırken, iş stresini de düşürdüğünü tespit etmiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılığı yüksek çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık temelinde birçok model geliştirilse de uygulamada en yaygın kullanılan model Allen ve Meyer'a aittir. Bu çalışmada ilgili örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır. Aşağıda modelin boyutlarına ilişkin bilgiye yer verilmiştir.

2.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışan örgütün değerlerini, izlediği yolu ve hedeflerini kabul ettiğinde, işiyle bağlantı kurar ve duygusal bağlılık geliştirir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların varlığı, örgüt tarafından en çok talep edilen durumlardan biridir. Çünkü böyle çalışanlar, taahhüt ettiklerini yapmakta fedakârlıktan kaçınmazlar (Gül, 2002: 45-46).

2.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma karşılığında katlanması muhtemel maliyetler nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmesi anlamına gelmektedir. Burada çalışanın gönüllü bir devamlılığı değil, zorunlu olarak örgütte çalışmaya devam etmesi söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Çalışanın, örgütte kaldığı süre boyunca yaptığı çalışmalar neticesinde elde ettiği kazanımlar, “örgütte kalmasının gerekli olduğunu hissetmesine” yol açabilir. Netice olarak devamlılık bağlılığı bir örgütte daha fazla kıdem sahibi olmuş, kariyer planı daha uzun süreli olan çalışanlarda görülmektedir. Bu çalışanlar ayrılmak istiyor dahi olsa, örgütten ayrıldıklarında kaybedeceklerini düşünerek örgütte kalmaya devam etme ihtimalleri yüksektir. Ödüllendirme ve terfi gibi araçlar, çalışanın bağlılığını arttıracaktır (Gül, 2002: 47).

2.5.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1984), Wiener ve Vardi (1980) teorisini genişletmiş; duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı kavramlarını geliştirerek, normatif bağlılık boyutunu eklemişler ve böylece modeli üç boyutlu hale getirmişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanların, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığı, devam bağlılığından ayıran husus, örgütte çalışmaya devam etmenin kişisel çıkarlara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmasıdır (Gül, 2002: 47).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Sosyoloji, örgütsel psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların çalışmaları ile konuya kendi bakış açılarını yansıtmaları, örgütsel bağlılık kavramını daha kompleks hale getirmiş ve anlaşılmasını güçleştirmiştir (Yüceler, 2009: 447; Koç, 2017: 8).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Whyte (1956) tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi araştırmacılar tarafından çeşitli yönleri incelenerek geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37).

Bu kavramın tam anlamıyla ilk tanımını Grusky (1966), “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde yapmıştır. Rietzer ve Trice (1969) tanımında, “örgütün çalışana göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik olgu” olarak ele alınan örgütsel bağlılık, Hall vd. (1970) göre “bireyin ve örgütün amaçlarının zamanla uyuşması ve bütünleşmesi” dir (Yüceler, 2009: 448; Koç, 2017: 8).

İlk dönemlerde örgütsel bağlılık duygulara yönelik bir bağlılık olarak görülmüş ve çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda örgütlerine bağlı oldukları düşünülmüştür. Bir kısım araştırmacı ise çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar sonrasında gelişen bir bağlılık olduğunu söylemişlerdir. Örgüte bağlılığı bulunan kişilerin katılımcı olduğu, örgütle bütünleştiği ve örgütün üyesi olmaktan oldukça memnun oldukları kabul edilmiştir (Özutku, 2008: 80; Koç, 2017: 8).

Örgütsel bağlılık teoremi, işe olan devamsızlıkların ortadan kaldırılması, örgüt performansının artırılması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgüte kattığı değerleri ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin sosyal sisteme sadakati, sistemin bir parçası olma isteği ve sosyal ilişkilere yatkınlığıyla ilgilidir. Çalışanın örgüte dâhil olması ve birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi esasına dayanmakta ve böylece örgütsel kimlik oluşmaktadır. Deconick ve Bachmann (1994) örgütsel bağlılığı farklı bir yerde ve alanda iş bulma imkânı olmasına rağmen, bireyin ısrarla bir örgütte kalması ve o örgüt için çalışmaya istekli olması şeklinde tanımlamışlardır (Koç, 2017: 9).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Suliman (2002: 170), örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri “kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler” olarak üç gruba ayırmaktadır. Kişisel faktörler kendi içinde “iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler” ve “demografik faktörler” olmak

üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Örneğin, çalışanın yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri, aldığı ücret, ödüllendirme, ilerleme fırsatları ve iş koşulları iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler grubundadır. Yaş, eğitim düzeyi, kişinin sosyal özellikleri, cinsiyet, deneyim, başarı güdüsü, içsel motivasyon gibi özellikler demografik faktörlere örnektir. Örgütsel faktörler arasında, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet kavramı, ödüllendirme, takım çalışması vs. bulunurken; örgüt dışı faktörler kapsamında profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyoekonomik durumu vb. yer almaktadır (Sığı, 2007: 263; Koç, 2017: 42).

Kadın ve erkek çalışanlar karşılaştırıldığında, kadınların psikolojik katılımının erkeklerden daha güçlü olması nedeniyle, kadın çalışanların örgütsel katılımının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu ileri sürülebilir. Yaş ve kıdem zamana bağlı faktörler olup, yaş ve kıdem arttıkça çalışanın örgütsel bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların örgütten beklentilerinin artmasına ve potansiyel iş seçeneklerinin çeşitlenmesine bağlı olarak örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür (Doğan ve Kılıç, 2007: 50; Koç, 2017: 44).

Örgüt kültürü, bireyin işe uyumunu kolaylaştırmakta ve örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Farklı örgüt kültürlerinde örgütsel bağlılığın da farklılaşabileceği söylenebilir.

Örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü olarak ifade edilmiştir (Erdem, 2007: 64-65):

- Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir.
- Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenen, düzen ve kuralların önemli olduğu, çalışanların standartların dışına çıkılmasının istenmediği mekanik ve bürokratik örgütlerdir. Bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurmaktadır.
- Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade etmekte; bu tür örgütlerde her çalışan kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumunda kalmaktadır.
- Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmekte; çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSEL (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerde verimliliği artırmanın yollarını ve kârlılığı hedefleyen yöneticiler, insan faktörünün verimliliğine odaklanmaktadır. Çalışanların verimliliği arttırılmadan, örgütler daha verimli hale getirilemez. Araştırmanın bu bölümünde çalışanların ve örgütlerin verimliliğini yakından ilgilendiren örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki bir saha araştırması üzerinden incelenmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tanımlamak için Trabzon ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde yöneticilerin dönüşümsel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde liderlerin dönüşümsel liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği görülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Aşağıda belirtilen ana hipotezler ve alt hipotezler araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmanın Ana Hipotezleri;

H1: Dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların alguları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

H3: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların alguları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H1-1: Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H1-2: Dönüşümcü liderlik boyutlarının devamlılık bağımlılığı üzerinde etkisi vardır.

H1-3: Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H2-1: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H2-2: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H2-3: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H2-4: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H3-1: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

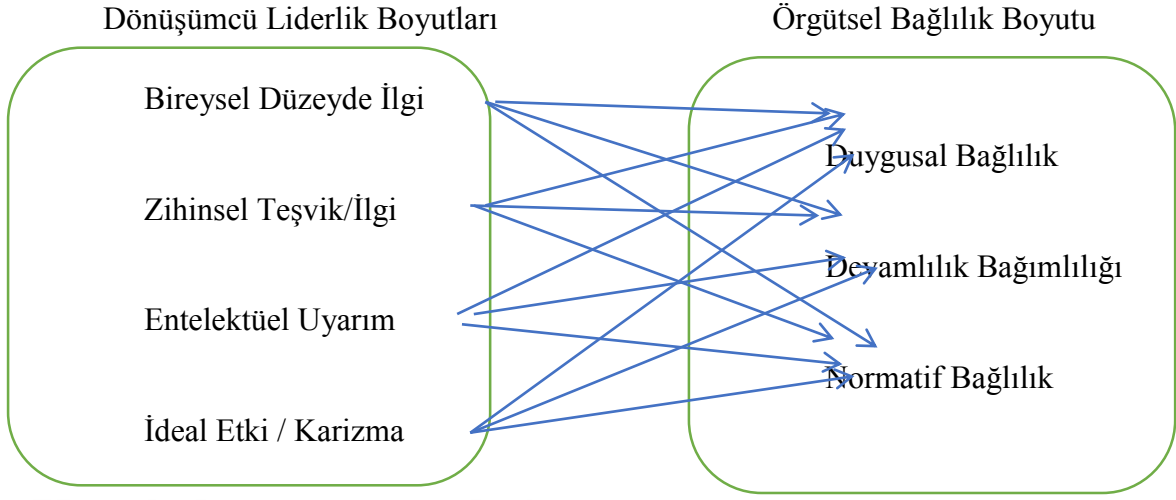
H3-2: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H3-3: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H3-4: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına olan etkisi araştırılmış; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma modelinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik boyutları ise, bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmadaki veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda, dönüşümsel liderliği ölçmek için (Podsakoff, 1990) ve örgütsel bağlılığı ölçmek için (Allen ve Meyer, 1993) ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı güvenilir düzeydedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan "Dönüşüm Liderliği Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ilgili bilgiler aşağıdaki bölümlerde verilmektedir.

Anket toplamda 5 demografik soru ve ölçeklerdeki 43 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ölçümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır: "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4), "kesinlikle katılıyorum" (5)

Bu çalışmanın evreni Trabzon Akçabat Belediyesinde kamu hizmeti sağlamaktan sorumlu 250 çalışandan oluşmaktadır. Toplam 250 anket elden dağıtılmış, 230 anketten geri dönüş gerçekleşmiştir. Sonuç olarak tam sayıya yakın bir örnekleme ulaşılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler kapsamında, katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı, ifadelere katılım düzeyleri, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Araştırmada kullanılacak değişkenlere karar verebilmek için, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiş ve çalışmanın araştırma modelini oluşturacak değişkenler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER
Bireysel Düzeyde İlgil	Duygusal Bağlılık
Zihinsel Teşvik/İlham	Devamlılık Bağımlılığı
Entelektüel Uyarım	
İdeal Etki / Karizma	Normatif Bağlılık

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılardan demografik özelliklerle ilgili sorulara cevap vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik ile ilgili ifadeler bulunurken, araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiş ve % 95 güven düzeyi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını incelemek için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. +3 ve -3 arasında ölçeklendirme değerinden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım için yeterli kabul edilmiştir ve bu sebeple analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Kullanılan testler arasında, Pearson korelasyon testi, bağımsız grup t testi, ANOVA testi bulunmaktadır.

Pearson korelasyon testi; iki bağımsız kantitatif değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılan test tekniğidir. Bağımsız Grup T-Testi, iki bağımsız grubu kantitatif değişken açısından karşılaştırmak için kullanılan bir test

teknikidir. Tek yönlü ANOVA testi; kantitatif bir değişken için bağımsız k grubunu ($k > 2$) karşılaştırmak için kullanılan bir test teknikidir.

Ölçeklendirme sonuçları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere göre ölçeklendirme sonuçları arasındaki fark t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Tablo 3. Demografik Değişkenler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	51	22,2
	Erkek	179	77,8
Medeni durumunuz	Bekar	42	18,3
	Evli	188	81,7
	Diğer	0	0,0
Yaş	20-30	16	7,0
	31-40	80	34,8
	41-50	65	28,3
	51 yaş ve üstü	69	30,0
Eğitim durumunuz	Ön lisans	105	45,7
	Lisans	102	44,3
	Lisansüstü	23	10,0
Sektördeki göreviniz	Danışman	17	7,4
	Memur	76	33,0
	Mimar	33	14,3
	Müdür	47	20,4
	Mühendis	11	4,8
Mesleki tecrübeniz	Şef	46	20,0
	0-5 yıl	22	9,6
	6-10 yıl	49	21,3
	11-15 yıl	24	10,4
Aylık geliriniz	15 yıl üstü	135	58,7
	2000-2500	0	0,0
	2500-3000	0	0,0
	3000-3500	0	0,0
Şu anki kurumda çalışma kaç yıldır çalışıyorsunuz?	4000 ve üstü	230	100,0
	0-5 yıl	50	21,7
	6-10 yıl	79	34,3
	11-15 yıl	17	7,4
Şu anki yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz	15 yıl üstü	84	36,5
	0-2 yıl	163	70,9
	3-5 yıl	43	18,7
	6 yıl ve üstü	24	10,4

Ankete cevap veren katılımcılardan;

Erkeklerin oranı %77,8; evli olanların oranı %81,7; 31-40 yaş aralığında olanların oranı %34,8; ön lisans mezunu olanların oranı %45,7; memur olanların oranı %33; mesleki tecrübesi 15 yıldan fazla olanların oranı %58,7; aylık geliri 4000 TL ve daha fazla olanların oranı %100; kurumundaki çalışma süresi 15 yıldan fazla olanların oranı %36,5; şu an ki yöneticisi ile çalışma süresi 0-2 yıl arası olanların oranı %70,9'dur.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Ort
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İfade 1	1	,4	12	5,2	29	12,6	103	44,8	85	37,0	4,13
İfade 2	0	,0	9	3,9	12	5,2	122	53,0	87	37,8	4,25
İfade 3	0	,0	0	0,0	31	13,5	108	47,0	91	39,6	4,26
İfade 4	0	,0	0	0,0	66	28,7	104	45,2	60	26,1	3,97
İfade 5	0	,0	3	1,3	39	17,0	125	54,3	63	27,4	4,08
İfade 6	0	,0	1	0,4	42	18,3	121	52,6	66	28,7	4,10
İfade 7	0	,0	6	2,6	46	20,0	96	41,7	82	35,7	4,10
İfade 8	0	,0	10	4,3	46	20,0	105	45,7	69	30,0	4,01
İfade 9	0	,0	0	0,0	79	34,3	91	39,6	60	26,1	3,92
İfade 10	0	,0	20	8,7	42	18,3	92	40,0	76	33,0	3,97
İfade 11	0	,0	26	11,3	31	13,5	111	48,3	62	27,0	3,91
İfade 12	10	4,3	16	7,0	44	19,1	116	50,4	44	19,1	3,73
İfade 13	10	4,3	1	0,4	40	17,4	93	40,4	86	37,4	4,06
İfade 14	10	4,3	28	12,2	13	5,7	124	53,9	55	23,9	3,81
İfade 15	0	,0	11	4,8	64	27,8	110	47,8	45	19,6	3,82
İfade 16	10	4,3	12	5,2	30	13,0	64	27,8	114	49,6	4,13
İfade 17	11	4,8	29	12,6	90	39,1	72	31,3	28	12,2	3,33
İfade 18	10	4,3	16	7,0	43	18,7	103	44,8	58	25,2	3,80
İfade 19	10	4,3	9	3,9	39	17,0	84	36,5	88	38,3	4,00
İfade 20	10	4,3	14	6,1	51	22,2	96	41,7	59	25,7	3,78
İfade 21	10	4,3	4	1,7	50	21,7	72	31,3	94	40,9	4,03

Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyleri ortalaması en yüksek olan ifadeler;

- Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.
- Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.
- Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.
- Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.
- Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.

Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyleri ortalaması en küçük olan ifadeler;

- Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.
- Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.
- Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.
- Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.
- Yöneticimiz çalışanların işyerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Biraz katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İfade 1	27	11,7	20	8,7	48	20,9	88	38,3	47	20,4	3,47
İfade 2	68	29,6	96	41,7	23	10,0	40	17,4	3	1,3	2,19
İfade 3	20	8,7	55	23,9	43	18,7	72	31,3	40	17,4	3,25
İfade 4	24	10,4	14	6,1	41	17,8	84	36,5	67	29,1	3,68
İfade 5	53	23,0	94	40,9	19	8,3	40	17,4	24	10,4	2,51
İfade 6	1	0,4	31	13,5	53	23,0	59	25,7	86	37,4	3,86
İfade 7	83	36,1	81	35,2	8	3,5	25	10,9	33	14,3	2,32
İfade 8	8	3,5	32	13,9	77	33,5	64	27,8	49	21,3	3,50
İfade 9	15	6,5	135	58,7	15	6,5	58	25,2	7	3,0	2,60
İfade 10	101	43,9	64	27,8	17	7,4	38	16,5	10	4,3	2,10
İfade 11	9	3,9	73	31,7	44	19,1	96	41,7	8	3,5	3,09
İfade 12	41	17,8	131	57,0	10	4,3	43	18,7	5	2,2	2,30
İfade 13	85	37,0	91	39,6	4	1,7	33	14,3	17	7,4	2,16
İfade 14	69	30,0	111	48,3	17	7,4	23	10,0	10	4,3	2,10
İfade 15	20	8,7	78	33,9	41	17,8	87	37,8	4	1,7	2,90
İfade 16	36	15,7	124	53,9	21	9,1	46	20,0	3	1,3	2,37
İfade 17	8	3,5	13	5,7	18	7,8	149	64,8	42	18,3	3,89
İfade 18	98	42,6	87	37,8	27	11,7	17	7,4	1	0,4	1,85

Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ortalaması en büyük olan ifadeler;

- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
- Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.
- Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.
- Kurumuma çok şey borçluyum.
- Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.

Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ortalaması en küçük olan ifadeler;

- Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.
- Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
- Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.
- Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.
- Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissim yok.

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
İdealleştirilmiş Etki	230	3,00	5,00	4,13	0,61	,007	-,924	,905
Esinsel Motivasyon	230	2,40	5,00	3,98	0,74	-,448	-,790	,917
Entelektüel Uyarma	230	1,40	5,00	3,91	0,88	-1,160	,981	,928
Bireysel Destek Sağlama	230	1,00	5,00	3,79	0,87	-1,314	2,317	,898
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	230	2,09	5,00	3,95	0,73	-,796	,053	,971
Duygusal B.	230	1,67	5,00	3,73	0,72	-,853	,922	,616
Devam B.	230	1,50	4,00	2,87	0,59	-,012	-,574	,651
Normatif B.	230	1,00	5,00	3,21	0,70	-,744	1,806	,749
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	230	1,94	4,28	3,27	0,50	-,410	,424	,754

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyut puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	İdealleştirilmiş Etki	Esinsel Motivasyon	Entelektüel Uyarma	Bireysel Destek Sağlama	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
Duygusal B.	,331**	,371**	,259**	,172**	,293**
Devam B.	,118	,066	,076	,040	,076
Normatif B.	,297**	,269**	,239**	,208**	,265**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,345**	,331**	,267**	,196**	,295**

**p<0,01 , *p<0,05 Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için Pearson korelasyon testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Duygusal Bağlılık ile

İdealleştirilmiş Etki arasında ılımlı pozitif ilişki (r =, 331);

İlham verici motivasyon arasında ılımlı pozitif ilişki (r =, 371);

Entelektüel Uyarım arasındaki zayıf pozitif ilişki (r =, 259);

Bireysel destek sağlanması arasında zayıf pozitif ilişki (r =, 172);

Dönüşümcü liderlik ölçeği arasında zayıf pozitif ilişki (r =, 293) bulunmuştur.

Normatif Bağlılık ile

İdealize Etki arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,297$);

İlham verici motivasyon arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,269$);

Entelektüel Uyarım arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,239$);

Bireysel destek sağlanması arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,208$);

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,265$) bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile

İdealize Etki arasında ılımlı pozitif ilişki ($r = ,345$);

İlham verici motivasyon arasında ılımlı pozitif ilişki vardı ($r = ,331$);

Entelektüel Uyarım arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,267$);

Bireysel destek sağlanması arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,196$);

Dönüşümcü liderlik ölçeği arasında zayıf pozitif ilişki ($r = ,295$) bulunmuştur.

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	Katsayı (B)	t	p	R2
Duygusal Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki	,264	2,030	,044*	,217
	Esinsel Motivasyon	,525	4,200	,000*	
	Entelektüel Uyarıma	,168	1,142	,254	
	Bireysel Destek Sağlama	-,526	-4,007	,000*	

Model; F=15,629 p<0,05 *p<0,05

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Katsayılar incelendiğinde İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon Duygusal Bağlılığı pozitif etkilemekte ($B=,264$; $B=,525$ $p<0,05$) iken Bireysel Destek Sağlama negatif etkilemektedir ($B=-,526$ $p<0,05$). Duygusal Bağlılıktaki değişimin %22'si İdealleştirilmiş Etki, Esinsel Motivasyon ve Bireysel Destek Sağlama tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Devam Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	Katsayı (B)	t	p	R2
Devam Bağlılığı	İdealleştirilmiş Etki	,207	1,727	,085	,025
	Esinsel Motivasyon	-,058	-,507	,613	
	Entelektüel Uyarma	,135	,998	,319	
	Bireysel Destek Sağlama	-,170	-1,405	,162	

Model; F=1,454 p>0,05 *p<0,05

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Devam Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Bu nedenle etki bulunmamaktadır.

Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	Katsayı (B)	t	p	R2
Normatif Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki	,311	2,274	,024*	,096
	Esinsel Motivasyon	,129	,985	,326	
	Entelektüel Uyarma	,064	,412	,681	
	Bireysel Destek Sağlama	-,151	-1,095	,275	

Model; F=5,985 p<0,05 *p<0,05

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Katsayılar incelendiğinde İdealleştirilmiş Etki Normatif Bağlılığı pozitif etkilemektedir (B=,311; p<0,05). Normatif Bağlılıktaki değişimin %10'u İdealleştirilmiş Etki tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	Katsayı (B)	t	p	R2
Örgütsel Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki	,261	2,800	,006*	,167
	Esinsel Motivasyon	,199	2,220	,027*	
	Entelektüel Uyarma	,122	1,162	,246	
	Bireysel Destek	-,282	-3,005	,003*	
	Sağlama				

Model; F=11,294 p<0,05 *p<0,05

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Katsayılar incelendiğinde İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemekte (B=,261; B=,199 p<0,05) iken Bireysel Destek Sağlama negatif etkilemektedir (B=-,282 p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %17'si İdealleştirilmiş Etki, Esinsel Motivasyon ve Bireysel Destek Sağlama tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 12. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	Katsayı (B)	t	p	R2
Örgütsel Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,203	4,666	,000*	,087

Model; F=21,771 p<0,05 *p<0,05

Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Katsayılar incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (B=,203; p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %99'u Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p	
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	51	4,25	0,65	1,671	,096
	Erkek	179	4,09	0,59		
Esinsel Motivasyon	Kadın	51	4,16	0,73	1,908	,058

	Erkek	179	3,93	0,74		
Entelektüel Uyarma	Kadın	51	3,83	1,24	-0,557	,580
	Erkek	179	3,93	0,74		
Bireysel Destek Sağlama	Kadın	51	3,61	1,33	-1,178	,244
	Erkek	179	3,84	0,69		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Kadın	51	3,96	0,95	0,095	,925
	Erkek	179	3,95	0,65		
Duygusal B.	Kadın	51	3,78	0,49	0,734	,464
	Erkek	179	3,72	0,77		
Devam B.	Kadın	51	2,63	0,37	-4,340	,000*
	Erkek	179	2,94	0,63		
Normatif B.	Kadın	51	3,08	0,30	-2,374	,019*
	Erkek	179	3,25	0,78		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	51	3,17	0,27	-2,451	,015*
	Erkek	179	3,30	0,54		

*p<0,05

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Kadın ile erkekler arasında Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Kadın ile erkekler arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde Devam Bağlılığı daha fazladır.

Kadın ile erkekler arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde Normatif Bağlılık daha fazladır.

Kadın ile erkekler arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde Örgütsel Bağlılık daha fazladır.

Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Medeni durumunuz		n	Ortalama	ss	t	p
İdealleştirilmiş Etki	Bekar	42	4,12	0,62	-,088	,930
	Evli	188	4,13	0,60		
Esinsel Motivasyon	Bekar	42	4,17	0,82	1,830	,068
	Evli	188	3,94	0,72		
Entelektüel Uyarma	Bekar	42	3,61	1,29	-1,786	,081
	Evli	188	3,98	0,74		
Bireysel Destek Sağlama	Bekar	42	3,39	1,36	-2,258	,029*
	Evli	188	3,88	0,69		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Bekar	42	3,82	0,99	-,989	,327
	Evli	188	3,98	0,65		
Duygusal B.	Bekar	42	3,87	0,47	1,862	,066

	Evli	188	3,70	0,76		
Devam B.	Bekar	42	2,71	0,40	-2,547	,013*
	Evli	188	2,91	0,62		
Normatif B.	Bekar	42	3,12	0,26	-1,694	,092
	Evli	188	3,24	0,77		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Bekar	42	3,23	0,26	-,838	,404
	Evli	188	3,28	0,54		

*p<0,05

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Bekar ile evliler arasında Bireysel Destek Sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda Bireysel Destek Sağlama daha fazladır.

Bekar ile evliler arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda Devam Bağlılığı daha fazladır.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş	n	Ortalama	ss	F	p	Tukey	
İdealleştirilmiş Etki	20-30	16	4,02	1,01	3,254	,023*	
	31-40	80	4,05	0,55			
	41-50	65	4,33	0,60			
	51 yaş ve üstü	69	4,06	0,51			
Esinsel Motivasyon	20-30	16	3,70	0,72	3,587	,015*	
	31-40	80	4,07	0,66			
	41-50	65	4,14	0,78			
	51 yaş ve üstü	69	3,80	0,75			
Entelektüel Uyarma	20-30	16	3,79	0,84	2,906	,036*	
	31-40	80	3,74	1,00			
	41-50	65	4,16	0,78			
	51 yaş ve üstü	69	3,90	0,77			
Bireysel Destek Sağlama	20-30	16	3,89	0,94	4,663	,003*	
	31-40	80	3,58	1,05			
	41-50	65	4,10	0,82			
	51 yaş ve üstü	69	3,72	0,56			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	20-30	16	3,85	0,88	2,999	,031*	
	31-40	80	3,86	0,76			
	41-50	65	4,18	0,72			
	51 yaş ve üstü	69	3,87	0,61			
Duygusal .	20-30	16	3,70	0,52	4,309	,006*	
	31-40	80	3,94	0,59			
	41-50	65	3,72	0,61			
	51 yaş ve üstü	69	3,52	0,91			
Devam B.	20-30	16	2,05	0,50	16,234	,000*	
	31-40	80	2,84	0,62			
	41-50	65	2,86	0,64			
	51 yaş ve üstü	69	3,10	0,30			
Normatif B.	20-30	16	2,32	1,25	12,865	,000*	1-2

	31-40	80	3,30	0,66			1-3
	41-50	65	3,12	0,65			1-4
	51 yaş ve üstü	69	3,41	0,41			
	20-30	16	2,69	0,73			1-2
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	31-40	80	3,36	0,51	9,620	,000*	1-3
	41-50	65	3,23	0,38			1-4
	51 yaş ve üstü	69	3,34	0,43			

*p<0,05

Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık için ANOVA testinin yaş açısından sonuçları aşağıda verilmiştir.

Farklı yaştaki gruplar arasında İdealize Etki açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, idealize edilmiş etki 41-50 yaş grubunda en fazla ve 20-30 yaş grubunda en düşük düzeydedir.

Farklı yaştaki gruplar arasında psikolojik motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek motivasyon 41-50 yaş grubunda, en az 20-30 yaş grubundadır.

Farklı yaştaki gruplar arasında Entelektüel Uyarım açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Entelektüel Uyarım 41-50 yaş grubunda en yüksek iken 31-40 yaş grubunda en azdır.

Farklı yaştaki gruplar arasında Bireysel Destek sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Bireysel Destek Karşılığı en fazla 41-50 yaş grubunda, en az 31-40 yaş grubundadır.

Farklı yaş gruplarında Dönüşüm Liderliği açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre ortalama puanlar incelendiğinde Dönüşümsel Liderlik 41-50 yaş grubunda en yüksek, 20-30 yaş grubunda ise en düşük düzeydedir.

Farklı yaştaki gruplar arasında Duygusal Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Duygusal Bağlılık 31-40 yaş grubunda en yüksek iken, 51 yaş ve üstü grupta en düşük düzeydedir.

Katılım düzeyi açısından farklı yaştaki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, 51 yaş ve üstü olanlar en yüksek katılım taahhüdüne sahipken, yaş azaldıkça taahhüt azalmaktadır.

Farklı yaştaki gruplar arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Normatif Bağlılık 51 yaş ve üstü olanlar arasında en yüksek, 20-30 yaş arası olanlar için en düşük düzeydedir.

Farklı yaştaki gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde Örgütsel Bağlılık 31-40 yaş grubunda en yüksek, 20-30 yaş grubunda ise en düşük düzeydedir.



Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Eğitim Durumu		n	Ortalama	ss	F	p	Tukey
İdealleştirilmiş Etki	Ön lisans	105	4,22	0,63	2,429	,090	
	Lisans	102	4,08	0,50			
	Lisansüstü	23	3,96	0,83			
Esinsel Motivasyon	Ön lisans	105	3,95	0,86	0,188	,829	
	Lisans	102	4,02	0,59			
	Lisansüstü	23	3,98	0,76			
Entelektüel Uyarma	Ön lisans	105	3,98	0,86	0,530	,589	
	Lisans	102	3,86	0,92			
	Lisansüstü	23	3,84	0,73			
Bireysel Destek Sağlama	Ön lisans	105	3,87	0,76	0,966	,382	
	Lisans	102	3,70	1,01			
	Lisansüstü	23	3,78	0,67			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Ön lisans	105	4,00	0,75	0,491	,613	
	Lisans	102	3,91	0,71			
	Lisansüstü	23	3,89	0,72			
Duygusal B.	Ön lisans	105	3,60	0,83	3,799	,024*	1-2
	Lisans	102	3,83	0,60			
	Lisansüstü	23	3,92	0,57			
Devam B.	Ön lisans	105	3,01	0,55	21,450	,000*	1-3
	Lisans	102	2,88	0,54			
	Lisansüstü	23	2,19	0,56			
Normatif B.	Ön lisans	105	3,24	0,60	9,247	,000*	1-3
	Lisans	102	3,31	0,61			
	Lisansüstü	23	2,64	1,15			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ön lisans	105	3,28	0,43	7,158	,001*	1-3
	Lisans	102	3,34	0,48			
	Lisansüstü	23	2,92	0,71			

*p<0,05

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Duygusal Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde lisansüstü mezunu olanlarda Duygusal Bağlılık en fazla iken eğitim düzeyi azaldıkça bağlılık da azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunu olanlarda Devam Bağlılığı en fazla iken eğitim düzeyi arttıkça bağlılık azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde lisans mezunu olanlarda Normatif Bağlılık en fazla iken lisansüstü mezunu olanlarda en azdır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde lisans mezunu olanlarda Örgütsel Bağlılık en fazla iken lisansüstü mezunu olanlarda en azdır.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Sektördeki Görev Açısından İncelenmesi

Sektördeki Görevi		n	Ortalama	ss	F	p	Tukey
İdealleştirilmiş Etki	Danışman	17	4,42	0,50	5,596	,000*	2-5
	Memur	76	4,01	0,56			3-5
	Mimar	33	4,07	0,72			4-5
	Müdür	47	4,02	0,32			5-6
	Mühendis	11	4,85	0,32			
	Şef	46	4,21	0,74			
Esinsel Motivasyon	Danışman	17	4,48	0,49	2,822	,017*	
	Memur	76	4,00	0,79			1-3
	Mimar	33	3,82	0,75			1-4
	Müdür	47	3,87	0,39			
	Mühendis	11	4,35	0,18			
	Şef	46	3,92	0,97			
Entelektüel Uyarma	Danışman	17	4,58	0,46	6,571	,000*	1-2
	Memur	76	3,88	0,72			1-3
	Mimar	33	3,36	1,36			2-3
	Müdür	47	3,94	0,33			3-4
	Mühendis	11	4,56	0,08			3-5
	Şef	46	3,93	1,01			3-6
Bireysel Destek Sağlama	Danışman	17	4,38	0,10	9,142	,000*	1-3
	Memur	76	3,78	0,75			1-4
	Mimar	33	3,15	1,46			2-3
	Müdür	47	3,70	0,34			2-5
	Mühendis	11	4,67	0,22			3-5
	Şef	46	3,93	0,80			3-6
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Danışman	17	4,46	0,36	5,754	,000*	1-2
	Memur	76	3,92	0,67			1-3
	Mimar	33	3,60	1,04			1-4
	Müdür	47	3,88	0,26			2-5
	Mühendis	11	4,61	0,17			3-5
	Şef	46	4,00	0,86			4-5
Duygusal B.	Danışman	17	4,17	0,37	13,104	,000*	1-6
	Memur	76	3,75	0,60			2-6
	Mimar	33	3,84	0,51			3-6
	Müdür	47	3,96	0,58			4-6
	Mühendis	11	4,26	0,31			5-6
	Şef	46	3,11	0,91			
Devam B.	Danışman	17	3,15	0,08	19,140	,000*	1-2
	Memur	76	2,50	0,63			2-4

	Mimar	33	2,73	0,43			2-6
	Müdür	47	3,08	0,45			3-4
	Mühendis	11	2,61	0,24			3-6
	Şef	46	3,32	0,49			5-6
Normatif B.	Danışman	17	3,60	0,44	5,254	,000*	1-2
	Memur	76	3,04	0,83			1-3
	Mimar	33	3,00	0,41			2-4
	Müdür	47	3,51	0,57			3-4
	Mühendis	11	3,55	0,28			
	Şef	46	3,14	0,76			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Danışman	17	3,64	0,28	7,637	,000*	1-2
	Memur	76	3,10	0,53			1-3
	Mimar	33	3,19	0,34			1-6
	Müdür	47	3,51	0,48			2-4
	Mühendis	11	3,47	0,24			3-4
	Şef	46	3,19	0,50			4-6

*p<0,05

Sektördeki liderlik ve örgütsel bağlılığın dönüşümü için ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Sektörde farklı rolleri olan gruplar arasında İdealize Etki açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, idealize edilmiş etki mühendisler için en fazla ve memurlar için en az olanıdır.

Sektörde farklı rolleri olan gruplar arasında İlham verici Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, en yüksek ilham verici motivasyon düzeyi danışmanlarda iken mimarlarda en düşük düzeydedir.

Entelektüel Uyarım açısından sektörde farklı rolleri olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, Entelektüel Uyarım en çok danışmanlarda ve en az mimarlardadır.

Sektörde farklı rollere sahip gruplar arasında Bireysel Destek sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, bireysel destek en çok mühendisler için ve en az mimarlar için olmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik açısından sektörde farklı rollere sahip gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde Dönüşümsel Liderlik en yüksek mühendislerde ve en az mimarlardadır.

Sektörde farklı rollere sahip gruplar arasında Duygusal Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde Duygusal Bağlılık en çok mühendislerde, şeflerde ise en düşüktür.

Sektörde farklı rollere sahip gruplar arasında katılım taahhüdü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Devam bağlılığı şeflerde en yüksek, memurlarda ise en azdır.

Sektörde farklı rolleri olan gruplar arasında normatif taahhüt açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, normatif bağlılık danışmanlarda en çok, mimarlarda ise en azdır.

Sektörde farklı rollere sahip gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre ortalama puan incelendiğinde Örgütsel Bağlılık danışmanlarda en yüksek, memurlarda ise en az düzeydedir.

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Tecrübe Açısından İncelenmesi

Mesleki tecrübe		n	Ortalama	ss	F	p	Tukey
İdealleştirilmiş Etki	0-5 yıl	22	4,14	0,91	1,901	,130	
	6-10 yıl	49	4,09	0,63			
	11-15 yıl	24	3,88	0,25			
	15 yıl üstü	135	4,19	0,57			
Esinsel Motivasyon	0-5 yıl	22	3,60	0,76	2,679	,048*	1-2
	6-10 yıl	49	4,11	0,72			
	11-15 yıl	24	4,09	0,14			
	15 yıl üstü	135	3,98	0,79			
Entelektüel Uyarma	0-5 yıl	22	3,11	1,60	7,435	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	4,02	0,64			1-3
	11-15 yıl	24	4,04	0,48			1-4
	15 yıl üstü	135	3,98	0,78			
Bireysel Destek Sağlama	0-5 yıl	22	2,96	1,85	8,219	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	3,84	0,55			1-3
	11-15 yıl	24	4,02	0,48			1-4
	15 yıl üstü	135	3,87	0,70			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0-5 yıl	22	3,45	1,28	4,008	,008*	1-2
	6-10 yıl	49	4,01	0,59			1-3
	11-15 yıl	24	4,01	0,31			1-4
	15 yıl üstü	135	4,00	0,68			
Duygusal B.	0-5 yıl	22	4,24	0,37	10,644	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	3,56	0,57			1-4
	11-15 yıl	24	4,23	0,33			2-3
	15 yıl üstü	135	3,62	0,79			3-4
Devam B.	0-5 yıl	22	3,00	0,39	10,885	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	2,49	0,63			2-3
	11-15 yıl	24	3,17	0,55			2-4
	15 yıl üstü	135	2,93	0,55			
Normatif B.	0-5 yıl	22	3,35	0,57	14,522	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	2,75	0,86			2-3
	11-15 yıl	24	3,75	0,60			2-4
	15 yıl üstü	135	3,27	0,58			3-4
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0-5 yıl	22	3,53	0,31	19,749	,000*	1-2
	6-10 yıl	49	2,93	0,55			2-3

11-15 yıl	24	3,72	0,47	2-4
15 yıl üstü	135	3,27	0,42	3-4

*p<0,05

Mesleki deneyim açısından dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın analizi için ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında İlham verici Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, görev süresi 6-10 yıl arasındaki çalışanlarda motivasyon en yüksek düzeydeyken, en az motivasyon ise 0-5 yıl arasında çalışanlarda görülmüştür.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Entelektüel Uyarım açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, Entelektüel Uyarım en yüksek görev süresi 11-15 yıl arasında, en düşük 0-5 yıl arasındaki çalışanlarda görülmüştür.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Bireysel Destek sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre puanların ortalaması incelendiğinde, Bireysel Destek Karşılığı, görev süresi 11-15 yıl arasında olanlarda en yüksek, 0-5 yıl arasında olanlarda en düşüktür.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Dönüşüm Liderliği açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde Dönüşümsel Liderlik, görev süresi 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında en yüksek, 0-5 yıl arasında en düşük tespit edilmiştir.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Duygusal Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Duygusal Bağlılık görev süresi 0-5 yıl arasında olanlarda en yüksek, 6-10 yıl olanlarda en düşüktür.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Katılım Taahhüdü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0,05). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, devam taahhüdü görev süresi 11-15 yıl arasında olanlarda en fazla, 6-10 yıl arasında olanlarda en azdır.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Normatif Taahhüt görev süresi 11-15 yıl arasında olanlarda en yüksek, 6-10 yıl arasında olanlarda en düşüktür.

Farklı mesleki deneyime sahip gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık görev süresi 11-15 yıl arasında olanlarda en yüksek, 6-10 yıl arasında olanlarda en düşüktür.

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Şu An ki Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Şu anki kurumda çalışma kaç yıldır çalışıyorsunuz?	n	Ortalama	ss	F	p	Tukey	
İdealleştirilmiş Etki	0-5 yıl	50	4,35	0,71	8,407	,000*	1-2
	6-10 yıl	79	3,88	0,53			2-4
	11-15 yıl	17	4,06	0,30			
	15 yıl üstü	84	4,25	0,57			
Esinsel Motivasyon	0-5 yıl	50	4,08	0,79	3,442	,018*	2-4
	6-10 yıl	79	3,77	0,76			
	11-15 yıl	17	4,16	0,38			
	15 yıl üstü	84	4,09	0,71			
Entelektüel Uyarma	0-5 yıl	50	3,81	1,30	4,700	,003*	2-3
	6-10 yıl	79	3,68	0,69			2-4
	11-15 yıl	17	4,31	0,51			
	15 yıl üstü	84	4,10	0,70			
Bireysel Destek Sağlama	0-5 yıl	50	3,71	1,48	5,759	,001*	2-3
	6-10 yıl	79	3,53	0,58			2-4
	11-15 yıl	17	4,22	0,53			
	15 yıl üstü	84	3,99	0,53			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0-5 yıl	50	3,99	1,05	4,914	,003*	2-4
	6-10 yıl	79	3,72	0,60			
	11-15 yıl	17	4,19	0,38			
	15 yıl üstü	84	4,11	0,59			
Duygusal B.	0-5 yıl	50	3,79	0,62	1,095	,352	
	6-10 yıl	79	3,67	0,60			
	11-15 yıl	17	3,99	0,29			
	15 yıl üstü	84	3,71	0,91			
Devam B.	0-5 yıl	50	3,05	0,57	8,367	,000*	1-2
	6-10 yıl	79	2,68	0,71			1-3
	11-15 yıl	17	2,52	0,43			2-4
	15 yıl üstü	84	3,01	0,41			
Normatif B.	0-5 yıl	50	3,17	0,83	2,785	,042*	2-4
	6-10 yıl	79	3,07	0,86			
	11-15 yıl	17	3,25	0,32			
	15 yıl üstü	84	3,38	0,44			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0-5 yıl	50	3,34	0,44	3,186	,025*	2-4
	6-10 yıl	79	3,14	0,61			
	11-15 yıl	17	3,25	0,20			
	15 yıl üstü	84	3,36	0,43			

* $p < 0,05$

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Çalışması için ANOVA testinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresi açısından sonuçları aşağıda verilmiştir.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında İdealize Etki açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puan incelendiğinde, idealleştirilmiş etki 0-5 yıl arasındaki çalışma döneminde en fazla ve 6-10 yıl arasında en düşük düzeydedir.

Farklı çalışma süreleri olan gruplar arasında ilham verici motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, çalışma süresi 11 ile 15 yıl arasında olanlarda en yüksek düzeyde, 6-10 yıl arasında en düşük düzeyde tespit edilmiştir.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Entelektüel Uyarım açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Entelektüel Uyarım 11-15 yıl arası çalışma döneminde en yüksek, 6-10 yıl arasında en azdır.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Bireysel Destek sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Bireysel Destek Karşılığı çalışma süresi 11-15 yıl arasında en yüksek, 6-10 yıl arasında en düşüktür.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Dönüşümcü Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde Dönüşümsel Liderlik çalışma süresi 11-15 yıl arasında en yüksek, 6-10 yıl arasında en düşük düzeydedir.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında devam bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Katılım Taahhüdü 0-5 yıl arasında en yüksek ve 11-15 yıl arası en düşüktür.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Normatif Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Normatif Bağlılık 15 yıldan uzun süren çalışma döneminde en yüksek, 6-10 yıl en düşük düzeydedir.

Mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık 15 yıldan fazla çalışma döneminde en yüksek, 6-10 yıl içinde ise en düşük düzeydedir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Şu An ki Yöneticisi ile Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Şu anki yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz?	n	Ortalama	ss	F	p	Tukey	
İdealleştirilmiş Etki	0-2 yıl	163	4,25	0,59	13,142	,000*	1-2
	3-5 yıl	43	3,93	0,61			1-3
	6 yıl ve üstü	24	3,69	0,41			
Esinsel Motivasyon	0-2 yıl	163	4,15	0,64	17,514	,000*	1-2
	3-5 yıl	43	3,72	0,88			1-3
	6 yıl ve üstü	24	3,36	0,62			
Entelektüel Uyarma	0-2 yıl	163	4,08	0,84	11,990	,000*	1-2
	3-5 yıl	43	3,59	0,87			1-3
	6 yıl ve üstü	24	3,34	0,75			
Bireysel Destek Sağlama	0-2 yıl	163	3,89	0,90	4,151	,017*	1-2
	3-5 yıl	43	3,55	0,89			
	6 yıl ve üstü	24	3,51	0,43			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0-2 yıl	163	4,09	0,68	11,887	,000*	1-2
	3-5 yıl	43	3,70	0,80			1-3
	6 yıl ve üstü	24	3,47	0,55			
Duygusal B.	0-2 yıl	163	3,93	0,54	58,844	,000*	1-2
	3-5 yıl	43	3,65	0,67			1-3
	6 yıl ve üstü	24	2,55	0,70			
Devam B.	0-2 yıl	163	2,79	0,53	6,219	,002*	1-2
	3-5 yıl	43	3,13	0,75			
	6 yıl ve üstü	24	2,97	0,55			
Normatif B.	0-2 yıl	163	3,25	0,67	0,939	,392	
	3-5 yıl	43	3,17	0,91			
	6 yıl ve üstü	24	3,05	0,45			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0-2 yıl	163	3,32	0,45	10,190	,000*	1-3
	3-5 yıl	43	3,32	0,58			2-3
	6 yıl ve üstü	24	2,85	0,46			

*p<0,05

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Çalışması için ANOVA testinin mevcut yönetici ile çalışma süresi açısından sonuçları aşağıda verilmiştir.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında İdealleştirilmiş Etki açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, idealleştirilmiş etki 0-2 yıl arasındaki çalışma döneminde en yüksek düzeydir ve süre arttıkça etki azalmaktadır.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında İlham verici Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre ortalama puanlar incelendiğinde Motivasyon 0-2 yıl arasındaki çalışma döneminde en yüksek iken, motivasyon artan süre ile azalmaktadır.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Entelektüel uyarım açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). Buna göre, ortalama

puanlar incelendiğinde, entelektüel uyarım 0-2 yılda en yüksek iken uyarım artan süre ile azalmaktadır.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Bireysel Destek sağlama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, 0-2 yıl arasındaki çalışma süresinde en yüksek bireysel destek sağlanmakta, süre arttıkça destek sağlanması azalmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik açısından mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde Dönüşümsel Liderlik, çalışma süresi 0-2 yıl arasında olanlarda en yüksek iken, zaman arttıkça liderlik azalmaktadır.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Duygusal Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde Duygusal Bağlılık, çalışma süresi 0-2 yıl olanlarda en yüksektir.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Devam Bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde, devam bağlılığı, çalışma süresi 3-5 yıl olanlarda en fazla, 0-2 yıl olanlarda en az düzeydedir.

Mevcut yönetici ile farklı çalışma süresine sahip gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Buna göre, ortalama puanlar incelendiğinde Örgütsel Bağlılık, çalışma süresi 0-2 yıl veya 3-5 yıl olanlarda en yüksek, 6 yıl veya daha fazla olanlarda ise en düşük düzeydedir.

Bulgulara göre birinci ana hipotez ve bu ana hipoteze ilişkin alt hipotezlerin sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 21. Birinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

Birinci Ana Hipotez	SONUÇ
H1: Dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır.	KISMEN KABUL
Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H1-1: Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H1-2: Dönüşümcü liderlik boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerinde etkisi yoktur.	RED
H1-3: Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	KISMEN KABUL

Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının farklı değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini görmek için yapılan analiz sonucunda eğitim seviyesi ve çalışma sürelerinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yaş ve cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple, “H1 = Dönüşümsel Liderlik- Cinsiyet Algısının Boyutları, Yaş, Eğitim Durumu ve Çalışanların Çalışma Saatleri” çalışmasının ikinci hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 22. İkinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

İkinci Ana Hipotez	SONUÇ
H2: Dönüşümcü Liderlik (DL) boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H2-1: DL boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H2-2: DL boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
H2-3: DL boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	RED

H2-4: DL boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır	RED
--	-----

Tablo 23. Üçüncü Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

Üçüncü Ana Hipotez	SONUÇ
H3: Örgütsel Bağlılık (ÖB) boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	RED
Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H3-1: ÖB boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır	RED
H3-2: ÖB boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H3-3: ÖB boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H3-4: ÖB boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED

SONUÇ

Bu araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Trabzon ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki çalışanlar üzerinde yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 3 adet ana hipotez altında 11 adet alt hipotez test edilmiş; 5'i kabul edilirken 9'u reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Orta seviyede örgütsel bağlılığın bir nedeni, çalışanların örgüt içindeki bireysel kimliklerini koruma isteği olabilir. Çalışan, kuruluşun hedef ve değerlerinden bazılarını benimsemiş olsa da bazı amaç ve değerlerini kabullenmemiş olabilir.

Katılımcıların duygusal bağlılığının en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığı olan çalışanların örgütten ayrılma olasılığı daha düşüktür. Katılımcılarda, duygusal bağlılıktan sonra en yüksek ortalama, normatif bağlılık düzeyinde gerçekleşmiştir.

Bu araştırma kapsamında kurulan birinci ana hipotez, "dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır", hipotezidir. Bu hipoteze göre "örgütsel bağlılık boyutları" ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları olan "zihinsel teşvik/ilham" ve "entelektüel uyarım" arasından anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların dönüşümcü liderlik alt boyutu zihinsel teşvik/ilham ve entelektüel uyarım algılarındaki artışın genel örgütsel bağlılık algısında da artışa neden olacağı görülmektedir.

Ancak "genel örgütsel bağlılık boyutları" ile dönüşümcü liderliğin diğer alt boyutları olan "bireysel düzeyde ilgi" ve "ideal etki/karizma" arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu sonuç, ilgili kurumdaki liderlerin bireysel düzeyde ve karizma etkisi özelliklerini kullanarak çalışanların örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Diğer sonuçlardan biri, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan "duygusal bağlılık" ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutu olan "bireysel düzeyde ilgi" ve "entelektüel uyarım" arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Ancak dönüşümcü liderlik algısının diğer alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki anlamlı bir artış duygusal bağlılık algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. İlgili kurumdaki yönetici veya

liderlerin, çalışanların her birini farklı birer kişilik olarak görüp onların farklı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler olduğunun farkında olması, onları dinlemeleri ve bireysel düzeyde ilgilenmeleri, çalışanların kendilerine olan güvenlerini geliştirmelerini sağladığı ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan "devam bağlılığı" ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki bir artış devam bağlılığı algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olmayacaktır. Bu sebeple ilgili kurumdaki yönetici veya liderlerin, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma faktörlerindeki özellikleri çalışanlarda devam bağlılığı oluşmasına katkı sağlamamaktadır.

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan "normatif bağlılık" ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları olan "zihinsel teşvik/ilham" ve "ideal etki/karizma" arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat dönüşümcü liderlik algısının diğer alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilgili kurumdaki çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki anlamlı bir artış normatif bağlılık algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarının bağlılıklarını artırarak çalışanlarından yüksek performans elde edebilir. Bu sayede çalışanlar görevlerinin önemini daha iyi anlarlar ve bireysellikten ziyade örgütsel hedeflere odaklanırlar.

Küreselleşme, bilgi toplumu ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütlerde işbirliği ve dijital çağın yarattığı yalnızlık hissi gibi birçok olumsuzluğun üstesinden gelme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Rekabetin en yüksek olduğu günümüz koşullarında başarıya ulaşmak için kuruluşlar, değişimi başlatan ve değişime uyum sağlayabilen yenilikçi, proaktif yönetici ve liderlere ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde dönüşümsel liderlik, örgütlerin beklentilerini karşılayabilecek bir tür liderlik olarak görülmektedir. Gelecekteki araştırmalara öneriler aşağıdaki gibidir:

- Araştırma evreni ve örnekleminin genişletilerek gerçekleştirilmesi,
- Dijital dönüşüm içerisindeki farklı kamu organizasyonlarında araştırmalar gerçekleştirilmesi,
- Özel sektör araştırmalarının gerçekleştirilmesi,
- Araştırma sonuçlarının ilgili kurum yönetici ve liderleriyle paylaşılması, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık konularında farkındalığın artırılması.

KAYNAKLAR

- Aksaraylı, M. F. (2015). “Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6, (12), 108-124.
- Aksoy, C. ve Özkan, F. (2016). “Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık”. *International Journal Of Social Academia*, 1(1), 37-55.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). “Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects?”. *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Altay, M. (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(1), 24-38.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Avolio, B. J., Waldman, D., ve Yammarino, F. J. (1991). “Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership”. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aydoğdu, S. (2009). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free
- Bass, B. M. (1997). "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development". *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development - Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Burns, J.M.G. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row, Publishers.
- Celep, C. (2004), *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, C.F. (2006). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note". *Journal of Air Transport Management*", 12(5), 274-276.
- Coetzee, M., (2005). *The Fairness Of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice". *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2012). "Investigating The Effect Of Collective Organizational Commitment On Unit-Level Performance And Absence". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486.
- Çağlar, İ. (2004), "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi . 16 (16) , 423-442 .

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Drucker, P. F. (2000). The Change Leader. *National Productivity Review* 19(2):13 – 20.
- Elangovan, A. R. (2001). “Causal Ordering Of Stress, Satisfaction And Commitment, And Intention To Quit: A Structural Equations Analysis”. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Eraslan, L. (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaası.
- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement, And Their Correlates*. New York: Free Press.
- Fettahioğlu, Ö. O., Akdoğan, Z., Özay, E. (2018). “Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi”. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 9, 36-51.
- Güçlü, N. ve Koşar, S. (2018). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Günlük, M., Özer, G. ve Özcan, M. (2013). “İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 57-76.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki*

- İlişkinin Araştırılması*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A ve Kepner, K. (2002). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers And Associates*. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). "Turnover Culture In The Hospitality Industry". *Human Resource Management Journal*, 7(4) 71-82.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kaya, F.T. (2005). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kesimli, İ. (2013). "Liderlik Davranış Türleri". *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). "Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant". *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 28, 200-211.
- Koç, E. (2017). *Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 liderlik Yasası* (Çev.İ. Şener) Beyaz Yayınları
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis

- of Antecedents, Correlates, And Consequences”. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224–247.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özkan, M. (2016). “Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Öztürk, G. (2018). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Papatya, G. (1998). “Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 123-134.
- Pellegrini, E., ve Scandura, T., A. (2008). “Paternalist Leadership: A Review And Agenda For Future Research”. *Journal of Management*, 3 (34), 566-593.
- Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). “Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Podsakoff, P., M., Mackenzie, S., B., ve Boomer, W., H., (1996). “Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust And Organizational Citizenship Behaviors”. 22(2): 259-298

- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., ve Gottfried, A. E. (2011). "A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly*, 22(3): 471-481.
- Sığrı, Ü. (2007). "İřđörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Simola, S. K. ve Barling, J. ve Turner, N. (2010), "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care". *The Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Somers, M.J. (2009). "The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal". *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Sürücü, L., ve Maşlakçı, A., (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". *International Journal Of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*. (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, H. ve Aytemiz D. (1997). "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler". *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Eroğlu, A., ve Hazır, D. D. K. (2009). "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- TDK (2018). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: Mart, 2019).

- Toğran, F. E. (2007). *A Study On The Effect Of Loyalty To Supervisor To Organizational Commitment: An Evidence From Turkish Automotive Industry*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncer, G. (2005). *The Self In Family Context And Traditional Family Values On Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Wiener, Y., (1982). "Commitment in Organization A Normative View". *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Timuroğlu, M. K. ve Gürkan, H. (2016). "Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekânın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 113-144.
- Yammarino, F. J. ve B. M. Bass (1990). "Long-Term Forecasting Of Transformational Leadership And Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings", Ed. K. E. Clark ve M. B. Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, 151–169.
- Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(3), 158-180.
- Yüceler, A., (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445- 458.
- Zel, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK -1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket, Avrasya Üniversitesi, Yönetim Bilimleri A.B.D. Yönetim Bilimleri programında yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu maksatla ekte bulunan "Kişisel Bilgi Formu", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

Yapacağınız anketin sonucunun güvenilirliği, sizin doğru ve samimiyetle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Lütfen hiçbir ifadeyi **boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız ve anket formlarının hiçbirine **isim yazmayınız**. Anket formunda vereceğiniz cevaplar **gizli tutulacak ve hiçbir kişi ve kuruma aktarılmayacaktır**.

Ankete katılarak bilime katkı sağladığınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Serhat ÇİFTÇİ (Araştırmacı)

EK-2: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz?

(....) Kadın (....) Erkek

2. Medeni durumunuz?

(....) Bekâr (....) Evli (....) Diğer

3. Yaşınız?

(....) 20-30 (....) 31-40 (....) 41-50 (....) 51 ve üstü

4. Eğitim durumunuz?

(....) Ön lisans (....) Lisans (....) Lisansüstü

5. Sektördeki göreviniz?

(....) ?

6. Mesleki tecrübeniz?

(....) 0-5 yıl (....) 6-10 yıl (....) 11-15 yıl (....) 15 ve üstü yıl

7. Aylık geliriniz?

(....) (2000-2500) (....) (2500-3000) (....) (3000-3500) (....) (4000 ve üstü)

8. Şu anki kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(....) 0-5 yıl (....) 6-10 yıl (....) 11-15 yıl (....) 15 yıl ve

üstü

9. Şu anki yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(....) 0-2 yıl (....) 3-5 yıl (....) 6 ve üstü

EK-3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.					
2	Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.					
3	Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.					
4	Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.					
5	Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır.					
6	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					
7	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.					
8	Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.					
9	Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır.					
10	Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.					
11	Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.					
12	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.					
13	Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
14	Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.					
15	Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.					
16	Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.					
17	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.					
18	Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.					
19	Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır.					
20	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.					
21	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.					

EK-4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Biraz Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissim yok.					
3	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
5	Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
6	Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
7	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
8	Kurumuma çok şey borçluyum.					
9	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					
10	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
11	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
12	Beni kurumumdan ayrılmaktan alıkoyan nedenlerden biri alternatiflerin az olmasıdır.					
13	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15	Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.					
16	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

01.02.1988 yılında Trabzon'da doğdu. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. 2015 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Konaklama işletmeciliği bölümünden lisans düzeyinde mezun oldu. İş hayatına Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi 2015 yılında temizlik şefi olarak başladı. 2018 yılında hastanede başhekimlik yazı işlerinde görevlendirildi. Evlidir.

