



İstanbul  
**GEDİK**  
Üniversitesi

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞAN  
PERFORMANSININ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Ahmet TEKE  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN  
Prof. Dr. Rıdvan KARALAR

İSTANBUL, 2017

**TEZ ONAYI**

Kurum : İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Programın seviyesi : Yüksek Lisans  
Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Tez Sahibi : Ahmet TEKE  
Tez Başlığı : Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü:  
Havacılık Sektöründe Bir Uygulama  
Sınav Yeri : D Blok Doktora Salonu  
Sınav Tarihi : 12.12.2017

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)**  
Prof. Dr. Rıdvan KARALAR  
(Danışman)

**Kurumu**  
İstanbul Gedik  
Üniversitesi

**İmza**  


**Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)**  
Prof. Dr. Ensar YILMAZ

Yıldız Teknik Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Ümit BOZOKLU

İstanbul Gedik  
Üniversitesi



Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Hasan Tahsin KALAYCI  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

- Sınav evrakları 3 iş günü içinde ıslak imzalı tek kopya halinde Enstitüye teslim edilmelidir.
- Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.

## BEYAN

Yaptığım tez araştırmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanma safhasından yazılışına kadar tüm aşamalarda etik olmayan herhangi bir davranış şeklimin olmadığını, tez içindeki bütün verileri etik ve akademik kurallara bağlı olarak elde ettiğimi, bu tez içinde sunduğum bütün bilgi ve belgeleri kaynak olarak gösterdiğimi ve bu kaynakları ise kaynakça listesine dahil ettiğimi, son olarak bu tezin yazımı boyunca telif ve patent haklarının ihlal edilmediğini beyan ederim.

Ahmet TEKE

## TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın her aőamasında bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, bana destek olan ve her konuda bilgi alışveriőinde bulunduğum danışman hocam Prof. Dr. Rıdvan KARALAR'a sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Yine tezimin baőlangıcından sonuna kadar beni destekleyen, motive eden, sürekli zaman ayıran ve hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan değerli abim ve aynı zamanda çalışma arkadaşım Dr. Halil ŐİMŐEK'e sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Ahmet TEKE

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
ÖZET .....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI .....	3
2. LİDERLİK TEORİLERİ .....	4
2.1. Özellikler Teorisi.....	4
2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	5
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	6
2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	7
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	7
2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	9
2.2.5. Likert Modeli .....	10
2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	11
2.3.1. Fred Fiedler'in Liderlik Modeli.....	11
2.3.2. Amaç-Yol Teorisi .....	13
2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi .....	15
2.3.4. Normatif Liderlik Teorisi .....	18
2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	19

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TEORİSİ.....	21
3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	29
3.1.1. Karizma/İdeal Etki.....	30
3.1.2. İlham Verici Motivasyon.....	30
3.1.3. Entelektüel Teşvik.....	31
3.1.4. Bireyselleştirilmiş Düşünce.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	33
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	35
2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	37
2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	37
2.1.2. Kanter Yaklaşımı.....	38
2.1.3. Etzioni Yaklaşımı.....	39
2.1.4. Caldwell, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	40
2.1.5. Buchanan II Yaklaşımı.....	40
2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	41
2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	41
2.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	43
2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı.....	43
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
3.1. Kişisel – Demografik Faktörler.....	46
3.1.1. Yaş.....	46
3.1.2. Cinsiyet.....	47
3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	47

3.1.4. Medeni Hal .....	48
3.1.5. Çalışma Süresi .....	48
3.2. Örgütsel Faktörler.....	49
3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi .....	49
3.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	49
3.2.3. Ücret Düzeyi.....	50
3.2.4. Örgütsel Kültür .....	50
3.2.5. Örgütsel Ödüller .....	51
3.2.6. Takım Çalışması .....	51
3.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	52
3.3.1. Alternatif İş Olanakları .....	52
3.3.2. Profesyonellik .....	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. PERFORMANS KAVRAMI.....	54
2. PERFORMANS KAVRAMININ BOYUTLARI.....	55
2.1. Etkinlik .....	55
2.2. Verimlilik .....	56
2.3. Kalite .....	56
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI .....	57
3.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	60
3.1.1. İş Stresi .....	60
3.1.2. Motivasyon .....	61
3.1.3. İletişim .....	62
3.1.4. Ödül .....	63

3.1.5. Ücret .....	64
--------------------	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

1. PROBLEM.....	66
2. AMAÇ.....	66
3. ÖNEM.....	67
4. VARSAYIMLAR .....	69
5. SINIRLILIKLAR.....	69
6. PİLOT ÇALIŞMA .....	70
7. YÖNTEM .....	71
7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	71
7.2. Evren ve Örneklem.....	72
7.3. Veri Toplama Araçları.....	73
7.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	73
7.3.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	74
7.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	76
7.3.4. Çalışan Performansı Ölçeği .....	78
8. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ.....	78
9. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE NORMALLİK İSTATİSTİKLERİ.....	79
10. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	85
10.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	85
10.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	87
10.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	88
10.4. Çalışan Performansı Düzeyine İlişkin Bulgular .....	89
10.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular .....	89



10.5.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler .....	89
10.5.2. Regresyon Analizleri .....	92
10.5.3. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi .....	94
10.5.4. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	101
10.5.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	103
10.5.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	103
10.5.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	104
10.5.4.4. Dönüşümcü Liderliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	104
10.5.4.5. Dönüşümcü Liderliğin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	106
10.5.5. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	107
10.5.5.1. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	109
10.5.5.2. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	109
10.5.5.3. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	110
10.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	110
10.5.5.5. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	112

10.5.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	113
10.5.6.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	116
10.5.6.2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	117
10.5.6.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	117
10.5.6.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	118
10.5.6.5. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	120
10.5.7. Çalışan Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	123
10.5.7.1. Çalışan Performansının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	124
10.5.7.2. Çalışan Performansının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	125
10.5.7.3. Çalışan Performansının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	126
10.5.7.4. Çalışan Performansının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	127
10.5.7.5. Çalışan Performansının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	127
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>132</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>138</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>143</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	12
<b>Tablo 1.2</b> Reddin'in Temel Tipleri.....	19
<b>Tablo 4.1</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Boyutları .....	74
<b>Tablo 4.2</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutları.....	76
<b>Tablo 4.3</b> Çalışan Performans Ölçeği.....	78
<b>Tablo 4.4</b> Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	79
<b>Tablo 4.5</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
<b>Tablo 4.6</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
<b>Tablo 4.7</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	83
<b>Tablo 4.8</b> Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	85
<b>Tablo 4.9</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
<b>Tablo 4.10</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	88
<b>Tablo 4.11</b> Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri.....	89
<b>Tablo 4.12</b> Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	90
<b>Tablo 4.13</b> Temel Regresyon Modeli .....	92
<b>Tablo 4.14</b> Birincil Kategori Alt Regresyon Modeli.....	93
<b>Tablo 4.15</b> İkincil Kategori Alt Regresyon Modeli .....	93
<b>Tablo 4.16</b> Üçüncül Kategori Alt Regresyon Modeli .....	94
<b>Tablo 4.17</b> Regresyon Modeli Birinci Adım Anova Sonuçları.....	95
<b>Tablo 4.18</b> Regresyon Modeli Birinci Adım Analiz Sonuçları.....	96
<b>Tablo 4.19</b> Regresyon Modeli İkinci Adım Anova Sonuçları.....	96

<b>Tablo 4.20</b>	Regresyon Modeli İkinci Adım Analiz Sonuçları.....	97
<b>Tablo 4.21</b>	Regresyon Modeli Üçüncü Adım Anova Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.22</b>	Regresyon Modeli Üçüncü Adım Analiz Sonuçları.....	98
<b>Tablo 4.23</b>	Regresyon Modeli Dördüncü Adım Anova Sonuçları .....	98
<b>Tablo 4.24</b>	Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	99
<b>Tablo 4.25</b>	Regresyon Analizleri Özeti .....	99
<b>Tablo 4.26</b>	Araştırma Hipotez Sonuçları.....	100
<b>Tablo 4.27</b>	Dağılım İstatistikleri .....	102
<b>Tablo 4.28</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	103
<b>Tablo 4.29</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	104
<b>Tablo 4.30</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	104
<b>Tablo 4.31</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	105
<b>Tablo 4.32</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi .....	105
<b>Tablo 4.33</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	106
<b>Tablo 4.34</b>	Dönüşümcü Liderlik Algısının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	107
<b>Tablo 4.35</b>	Dağılım İstatistikleri .....	108
<b>Tablo 4.36</b>	Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	109
<b>Tablo 4.37</b>	Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	110

<b>Tablo 4.38</b> Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	110
<b>Tablo 4.39</b> Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	111
<b>Tablo 4.40</b> Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi.....	111
<b>Tablo 4.41</b> Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	112
<b>Tablo 4.42</b> Örgütsel Bağlılığın Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	113
<b>Tablo 4.43</b> Dağılım İstatistikleri .....	115
<b>Tablo 4.44</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	116
<b>Tablo 4.45</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi.....	117
<b>Tablo 4.46</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi.....	118
<b>Tablo 4.47</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	119
<b>Tablo 4.48</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	121
<b>Tablo 4.49</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi.....	122
<b>Tablo 4.50</b> Dağılım İstatistikleri .....	124
<b>Tablo 4.51</b> Çalışan Performansının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	124
<b>Tablo 4.52</b> Çalışan Performansının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey HSD Testi.....	125

<b>Tablo 4.53</b> Çalışan Performansının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	126
<b>Tablo 4.54</b> Çalışan Performansının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	126
<b>Tablo 4.55</b> Çalışan Performansının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	127
<b>Tablo 4.56</b> Çalışan Performansının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi .....	128
<b>Tablo 4.57</b> Çalışan Performansının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey HSD Testi.....	128
<b>Tablo 4.58</b> Çalışan Performansının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi.....	129
<b>Tablo 4.59</b> Demografik Farklılıklar Tablosu.....	130

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Davranışı.....	6
Şekil 1.2 Yönetim Tarzı Matriksi .....	8
Şekil 1.3 Liderlik Davranışı.....	15
Şekil 1.4 Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı.....	16
Şekil 1.5 Hersey - Blanchard'ın Olgunluk Düzeyleri.....	17
Şekil 1.6 3-D Stilleri .....	20
Şekil 1.7 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi .....	21
Şekil 1.8 Dönüşümcü Liderlik Boyutları .....	30
Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığa Yönelik Tutumsal ve Davranışsal Perspektifler.....	36
Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılıklar .....	45
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	71
Şekil 4.2 Regresyon Modeli.....	95
Şekil 4.3 Dönüşümcü Liderlik Dağılım (Q-Q) Grafiği.....	102
Şekil 4.4 Örgütsel Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği .....	108
Şekil 4.5 Duygusal Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği.....	114
Şekil 4.6 Devam Bağlılığı Dağılım (Q-Q) Grafiği .....	114
Şekil 4.7 Normatif Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği .....	115
Şekil 4.8 Çalışan Performansı Dağılım (Q-Q) Grafiği .....	123

## KISALTMALAR

**ANOVA** : Analysis of Variance

**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences





# **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Adı ve Soyadı: Ahmet TEKE

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Programı: İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rıdvan KARALAR

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – 2017

## **ÖZET**

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda yaşanan gelişmeler liderlik alanında da etkisini göstermiş ve değişim odaklı liderlik türü olan dönüşümcü liderliğin önemini giderek arttırmıştır. Liderlerin uygulamaları işletme yönetiminin bir parçası olduğundan dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, izleyicilerinin bireysel gelişim ihtiyaçlarını dikkate alan, sorunlar için yaratıcı çözümler arayan, yüksek beklentiler ortaya koyan, bir bütün olarak hedeflerin kabulünü sağlayan ve gelecek için ortak bir vizyon oluşturan davranışlar sergilemektedirler. Dönüşümcü liderlik davranışına sahip bir lider, çalışanlarını beklenenden daha iyi bir performans göstermelerini sağlayabilmek için onları cesaretlendirmeyi ve ilham vermeyi amaçlamaktadır. Böylelikle dönüşümcü liderler, işletmeler için başarı yolunu kolaylaştırmakta ve çalışanların örgütsel bağlılıklarında artışa neden olmaktadır.

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir dönemde örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, çalışanların sorumluluk ve görevlerini yerine getirebilmelerinin yanı sıra her bir çalışanın birlik ve uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bu, çalışanların sadakati ve örgüte olan bağlılıklarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmesi, hedeflere olan inancı ve örgütte kalmaya devam etmesini içeren bir kavramdır. Örgütsel bağlılık sayesinde organizasyonun verimliliği ve etkinliği artmaktadır. Nitelikli işgücünün örgütte kalması, örgüt için çaba göstermesi ve bilgisini örgütün başarısı için kullanması ancak örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla gerçekleşir.

Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Performansın örgütsel başarıları veya başarısızlıkları belirleyen bir kavram olması nedeniyle işletmelerin en çok üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, işletmelerin başarıyı sağlamak için bireysel performansın iyileştirilmesine ihtiyaç duymasıdır. Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin temel amacı, çalışanların iş performansını arttırmak ve böylece rekabet ortamında hayatta kalabilmektir. Dolayısıyla işletmeler başarıya ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için daima yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar. Çünkü bir örgüt ancak çalışanın göstermiş olduğu performans kadar iyi olabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolü olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma evreni İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yolcu ve yük taşımacılığı yapan havacılık işletmelerinde görevli uçuş ve bakım personelinde oluşmaktadır. Anket tekniği ile elde edilen 508 adet veri, SPSS 21.0 istatistiksel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla, betimleyici istatistikler, ilişki ve etkileşimsel analizler ile farklılık analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı yordadığı ve bu ilişkide çalışan performansın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda gerek sektördeki işletmelere, gerekse de yönetici ve çalışanlara faydalı olacağı değerlendirilen tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı

**THE ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE IMPACT OF  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT**

**GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname: Ahmet TEKE

Field: Business Administration

Department: Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Rıdvan KARALAR

Degree and Date: Master's Degree – 2017

**ABSTRACT**

Along with globalization, recent developments in the field of leadership have also been influential in the field of leadership, and the role of change-oriented leadership has been increasingly important. As leaders' practices are part of the business management, leaders who adopt a transformational leadership style are behaving in a way that takes into account the individual development needs of viewers, looking for creative solutions to problems, raising high expectations, accepting targets as a whole and creating a common vision for the future. A leader with transformational leadership behavior aims to encourage and inspire them to make their employees perform better than expected. In this way, transformational leaders facilitate the success of businesses and increase the organizational commitment of employees.

Today, in order to maintain the lives of the organizations at a time when competition is intense, it is necessary for each employee to work in cooperation and harmony in addition to being able to fulfill their duties and responsibilities. This is closely related to the loyalty and the organizational commitment of employees. Organizational commitment is a concept in which employees strive to achieve organizational goals, their belief in the goals, and their continued presence in the organization. Organizational commitment increases productivity and efficiency. The qualified workforce continues to stay in the organization, striving for the organization and using it for organizational success, but with organizational

commitment. Therefore, the high level of organizational commitment of employees makes a significant contribution to the achievement of the goals of the organization and its success.

Business is at the top of the list of issues that are most emphasized because performance is an expression of organizational successes or failures which is the expression of the extent to which the targeted results are achieved in terms of quantity and quality. The success of an organization at an organizational level depends on improving individual performance. In this context, the main aim of today's operating companies is to increase the work performance of employees and thus to survive in a competitive environment. Businesses therefore need high performance individuals to achieve success and to deliver competitive advantage. Because an organization can only be as good as the performance the employee has shown.

The main goal of this study is to determine the relationship and influence between the transformational leadership and organizational commitment and to determine whether the assumed associative performance of employee has an intermediary role. The research universe consists of flight and maintenance personnel working in aviation companies that make passenger and cargo transportation in Istanbul, Ankara and Izmir. 508 data obtained by questionnaire were analyzed using SPSS 21.0 statistical data analysis program. In the study, descriptive statistics, relational and transactional analyzes and difference analyzes were conducted respectively. As a result, it has been seen that the transformational leadership has predicted organizational commitment and that the associated performance of employee has a partial mediating role. Within this context, there are recommendations that will be useful to the sectoral enterprises, as well as managers and employees.

**Key Words:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance

## GİRİŞ

Liderlik, yapısı itibariyle çok geniş bir kavram olduğundan literatürde liderlik ile ilgili yüzlerce tanıma ulaşmak mümkündür. Bunun nedeni, liderliğin siyaset, sosyoloji, eğitim, sağlık ve yönetim bilimleri gibi birçok disiplin tarafından araştırmalara konu olmasıdır. Liderlik, organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Çünkü organizasyonlar liderin kişiliğini üstlenirler. Liderliğin eğitimi ve gelişimi sayesinde üretkenlik en üst düzeye çıkabilir. Bununla birlikte liderlik, bir kültüre uyum sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda da o kültürü olumlu bir şekilde değiştirebilme gücüne sahiptir. Bunu başarmak için kilit kişiler, bireyleri ve takımları uygun bir liderlik tarzı kullanarak yönetmelidir. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu liderlik kavramının, liderlik davranış biçimlerinin ve liderlik ile ilgili uygulamaların çok çeşitli olmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda farklı ihtiyaçlara cevap veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır.

Son zamanlarda liderlik alanında en çok ilgi gören konuların başında dönüşümcü liderlik gelir. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında; kültürel ve ekonomik değişimler, küreselleşme, yeni sistem yaklaşım ve teknikleri, baskıcı rekabet ortamı ile insan ihtiyaçları gibi çok sayıda faktörün büyük bir etkisi vardır. Dönüşümcü liderler, insanları, grup içinde işbirliği ve uyumu teşvik ederek, bireysel hedeflerden çok grubun hedefleri için çalışmaya zorlar. Dönüşümcü liderlerin bir diğer önemli özelliği, çalışanları örgütsel amaçların başarılmasına yönelik güdüleyerek örgütsel hedeflerin bireysel çıkarların önünde tutulmasını sağlayabilmesidir. Bu nedenle insan yaşamını doğrudan etkileyen en küçük bir hatanın bile kabul edilmediği, takım ruhunun önemli olduğu ve teknolojik değişimlere adaptasyonun bir bütün olarak gerçekleştiği havacılık sektörü, dönüşümcü liderlik uygulamalarının ön plana çıkmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, sektördeki çalışanları birleştirecek, kurumun amaçlarını benimsetecek ve bireysel çıkarlar yerine örgüt çıkarlarının ön planda tutulmasını sağlayabilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin yanı sıra çalışan bağlılığı da, örgütün ihtiyacı olan en önemli unsurlardandır. Zira psikolojik açıdan doyuma ulaşmış insan, örgütsel bütünlüğün sağlanmasında bir zincirin halkaları gibi işlev görecektir. Başarının

öncelikle iç müşteri olan çalışanların mutluluğu ve örgütlerine bağlılıklarıyla yakalanabileceği düşünüldüğünde konunun önemi daha net anlaşılabilir. Bu bilgiler ışığında genel olarak örgütsel bağlılığın, çalışanların üyesi oldukları kurumlara olan bağlılıkları ve dikkatlerini organizasyonun varlığı ve başarısı üzerine odakladıkları bir süreç olduğu söylenebilir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için çalışanlarının beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamak ve bunları gerçekleştirmek zorundadır. Tüm bunlar yerine getirildiğinde her bir üye, örgüt için verimli olmaya ve etkili çalışmaya özen gösterecektir.

İşletme yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi de çalışanların iş yapabilme yetenekleri veya onlara verilen görevlerin ne şekilde yerine getirildiğiyle ilgilidir. Bu sorun, işletmelerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Çalışanlardan yüksek performans beklemek, ancak bağlılık duygusunun gelişmesiyle sağlanacaktır. Dolayısıyla performans, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesinde ve örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Sonuç olarak, iyi bir lider ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan iyi bir performans gösterecektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

### 1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar, ilk çağlardan bu yana hem bir arada yaşamanın üstünlüklerinden faydalanmak hem de karşılıklarına çıkan zorluklarla daha iyi mücadele etmek amacıyla sürekli toplu halde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. İnsanların bir arada yaşamları sonucu grupların veya toplulukların bir lider tarafından yönlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu, hem grubun yönlendirilmesi ihtiyacının hem de grup üyelerinden birisinin grubu yönlendirmek istemesinin bir sonucudur (Glueck, s. 459). Bu nedenle liderlik olgusu, araştırmacılar, sosyologlar, felsefeciler, politikacılar ve tarihçiler tarafından ilgi gören bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Lider (leader), sözlükte; otorite sahibi olan, emir veren, ödüllendiren ve bir güce sahip olan kimsedir. Kelime anlamıyla ise lider; öğreten, aydınlatan, yol gösteren, geleceği görebilen, beraber çalıştığı kişilerin isteklerini ve gereksinimlerini önceden sezebilen yaratıcı kimsedir (Yılmaz ve Karahan, s. 146).

Literatürde, liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. En geniş ifadeyle liderlik; hedefler ve amaçlar doğrultusunda insanları eyleme yöneltebilme ve etkileyebilme gücüdür (Şişman, s. 3). Başka bir ifadeyle liderlik; bir grup ya da organizasyondaki bir ya da daha fazla bireyin, örgütün amaçları doğrultusunda, başkalarını görevlerini yerine getirmelerine ya da sorunları çözmeye teşvik etmeyi amaçlayan ve sistematik etkileri içeren davranış biçimidir (Andersen, s. 5).

Dünyanın ilk liderlik etütleri profesörü olan John Adair'e göre liderlik, insanları belli bir yolu izlemeleri konusunda etki altına almaktır. Adair, liderin arkasında belli bir beyin gücünün de olması gerektiğini vurgular (Adair, s. 63).

Northouse (2007)'a göre liderlik, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir (Sharma ve Jain, s. 310). Cook ve diğ.'ne göre (1997), liderlik; yönlendirme, güç verme ve çalışanların liderin belirlemiş olduğu vizyona kendi istekleriyle bağlanmaları durumudur. Methis, Middelemist ve Hitt'e göre ise liderlik; bir grubun hedeflerini belirlemek için takım faaliyetlerini etkileme sürecidir (Tengilimoğlu, s. 2). Görüldüğü üzere bir liderin başarıya ulaşabilmesi için

başkalarını etkileyecek bir güce sahip olması gerekir. Çünkü liderin başarısı önemli ölçüde güce bağlı olarak değişmektedir.

## **2. LİDERLİK TEORİLERİ**

Literatürde liderlik teorisi üzerine birkaç genel eğilim ayırt edilebilir. Araştırmacılar arasında herhangi bir sınıflandırma üzerine anlaşmaya varılamamış olmakla birlikte, liderlik teorisyenleri tarafından genellikle ortak görülen sınıflandırma; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, İhtimal/Durumsal Liderlik Teorisi ve Modern Liderlik Teorileridir (Zel, 2001, s. 94). Literatürde genel olarak kabul edilmiş liderlik yaklaşımlarından özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ile modern liderlik teorilerinin de çok boyutlu olması sebebiyle temel konumuzu oluşturan dönüşümcü liderlik yaklaşımı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### **2.1. Özellikler Teorisi**

Özellikler teorisi liderliğin ilk kuramlarından birisidir. Bu teori, bir liderin sahip olması gereken yetkinliklerle birlikte fiziksel ve kişisel özellik gibi temel niteliklere de odaklanmaktadır. Büyük adam teorisine benzer şekilde, bu yaklaşım, liderlerin doğuştan bir takım özelliklere sahip olduklarını ve uzun süre tutarlı kaldıklarını belirtmektedir (Sethuraman ve Suresh, s. 166).

Liderlikteki özellikler teorisi, neden bazı insanlar etkin bir lider pozisyonunda iken diğer insanların bundan yoksun kaldıklarını, kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama düşüncesine dayanmaktadır. Bu kapsamdaki çalışmalar yaş, zekâ seviyesi, yargılama yeteneği, akademik başarı gibi liderlik unsurlarını test etmiştir. Ayrıca tüm bu faktörler başarıya ulaşmış yöneticileri önceden kestirmeye zemin hazırlamıştır (Keçecioğlu, s. 29-30).

Liderlik tarihine bakıldığı zaman “Özellikler Teorisi” kapsamındaki ilk çalışmalar, İskoç asıllı Thomas Carlyle (1795-1881)’e dayanmaktadır. Carlyle, bazı kişilerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerin insanlık tarihini etkilediğini belirterek “Tarihte Büyük Adam Teorisi (The Great Man in History)” kavramını ortaya atmıştır. Fakat bu kavram daha sonra özellik yaklaşımının temelini oluşturmuştur (Erçetin, s. 7-8). Bazı açılardan büyük insan teorilerine benzeyen özellikler teorisi, insanların belirli nitelikleri miras aldığını ve



bu özelliklerin onları liderliğe daha uygun hale getirdiğini varsayar (Amanchukwu ve diğ., s. 8). Özellikler teorisi genellikle liderler tarafından paylaşılan belirli kişilik veya davranış özelliklerini tanımlar.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini sadece “liderin sahip olduğu özellikler” bağlamında değerlendirmesi, bu teorinin gerçek hayatta etkisini yitirmesine neden olmuştur. Liderliği niteliği düşünülen özelliklerin birçoğunun bir kişide bulunabilmesinin mümkün olmayışı ve bazı izleyicilerin bir liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip oldukları halde lider olarak ortaya çıkmaması ve liderlik özelliklerinin kolay bir şekilde ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda liderliğin sahip olduğu özellikler yerine izleyici kitlesinin özellikleri ile liderlerin davranış biçimleri konuları üzerinde durulmuş ve sonuçta “Davranışsal Liderlik Teorisi” ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, s. 4).

## **2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi**

1940’ların sonlarından itibaren, liderlik araştırmalarının odağı, lider özelliklerinden lider davranışına kaymıştır. Araştırmacılar özellikle, astların etkinliğini arttıran liderlik davranışlarını belirlemekle ilgilenmişlerdir.

Davranışsal liderlik teorisi, entelektüel niteliklere veya durumlara değil, liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Davranış teorisine göre insanlar, eğitim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebilir. Naylor (1999), liderlerin davranışlarına olan ilgisinin, otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının sistematik bir şekilde karşılaştırılmasıyla uyarıldığını belirtmektedir (Amanchukwu ve diğ., s. 8). Bu teori, liderlerin çeşitli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, ne tür davranışlar sergilediklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

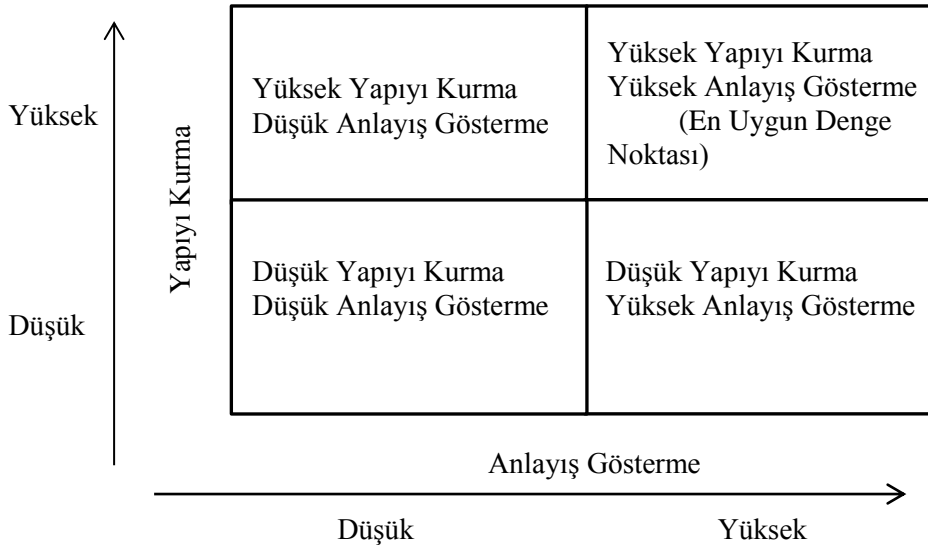
Davranışsal liderlik teorileri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda, araştırmacılar daha çok, liderlerin davranış biçimleri ve bu davranışların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde durmuşlardır (Erçetin, s. 31). Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine katkı sağlayan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

### 2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorileri kapsamında 1945'te başlayan ve 1950'lerde devam eden Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlik davranışlarının incelenmesinde bir dönüm noktası olmuştur. Bu araştırmaların temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını belirlemektir (Özler, s. 107). Araştırmacıların, ilk olarak dokuz gruba ayırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını, daha sonra yapılan çalışmalar sonucunda iki önemli bağımsız boyutta incelemişlerdir. Bunlar (Erçetin, s. 32):

**Yapıyı Kurma:** Örgütsel amaçları ortaya koyma, yetki, görev ve sorumlulukları belirleme, kadrolama, iletişim kanallarının oluşumunu sağlama ve o işle görevli grubun başarısını değerlendirme vb. davranışları ifade etmektedir.

**Anlayış Gösterme:** Arkadaşlık, karşılıklı güven ve saygı, lider ile grup üyelerinin birbirlerini anlama derecesi, aile üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenme vb. davranışları kapsamaktadır. Araştırmacılar, anlayış gösterme ile yapıyı kurma faktörlerinin üst seviyede gösterildiği liderlik tarzını, liderin etkinliği ve takımın başarısı bakımından en yararlı denge noktası olarak nitelendirmişlerdir.



**Şekil 1.1** Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Davranışı

**Kaynak:** Erçetin, s. 33.

### 2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik davranışı üzerine ikinci bir önemli araştırma programı, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıyla yaklaşık aynı zamanda gerçekleştirilmiştir. Michigan araştırmasının odak noktası; grup süreçleri, grup etkinlikleri ve lider davranışları arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır (Yukl, s. 107). Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Amerikalı yönetimbilimci Rensis Likert önderliğinde, Prudential Insurance Şirketi'nde yirmi yüksek, yirmi düşük verimliliğe sahip takımlar üzerinde uygulamaya konulmuştur. Daha sonra bu araştırmalar; amacın vurgulanması, destek, işi ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma gibi dört temel faktöre dayandırılmıştır. Destek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma faktörleri kişiye yönelik davranışları, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma faktörleri ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda iki farklı liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar (Zel, 2011, s. 128):

**İşe Yönelik Lider:** Organizasyon içindeki bireyleri belli başlı prensip ve yöntemlere bağlı olarak çalışıp çalışmadıklarını yakından takip eden, ceza verme yetkisi bulunan, makam sahibi ve otoriter bir davranış biçimi sergiler.

**Kişiye Yönelik Lider:** Örgüt üyelerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine katkı sağlayan ve onların eğitimi ve bireysel gelişimleriyle yakından ilgilenen, yetki devrini temel alan bir davranış biçimi sergiler.

### 2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Michigan ile Ohio üniversitelerinde yapılan liderlik davranışı araştırmalarından sonra Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yönetsel bir tablo geliştirmiş ve çalışmalarını 1964 yılında yayımlamışlardır (Nikezic ve diğ., 2013, s. 393). Blake ve Mouton'un geliştirdikleri bu model, üretime ve insan ilişkilerine yönelik olmak üzere iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Yönetim Tarzı Matriksi'ndeki dikey eksen insan ilişkilerine yönelik olmayı, yatay eksen ise üretime yönelik olmayı ifade etmektedir. Bu iki faktörün birleşimi sonucu 81 farklı liderlik tarzı belirlenmiş, fakat bu liderlik tarzlarından sadece beş tanesi ön plana çıkmıştır (Aslan, s. 126).

İnsan İlişkilerine Yönelik Olma	Yüksek 9	1.9	9.9
	Düşük 9	1.1	9.1
		1 Düşük	9 Yüksek
		Üretime Yönelik Olma	

**Şekil 1.2** Yönetim Tarzı Matriksi

**Kaynak:** Nikezic ve diğ., 2013, s. 394.

**Zayıf Liderlik (1.1):** Bu pozisyondaki liderlerin, insanlara ve üretkenliğe çok az ilgi duydukları, taraf tutmaktan kaçındıkları ve çatışmalardan uzak durdukları liderlik tarzıdır. Bu liderler, astlarından uzak durma eğilimindedirler ve mevcut durumlarından asgari harekete inanırlar (Khan, s. 11).

**Görev Liderliği (9.1):** Bu liderlik tarzında faaliyet gösteren yöneticilerin, üretime fazla insanlara az ilgi duydukları liderlik tarzıdır. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır. Otoriter yöneticiler, astlarının denetimi ve egemenliği yoluyla üretimi arttırmaya odaklanırlar. Ayrıca bu liderler, kontrolü kaybetme ve istenilen üretim sonuçlarını elde etmeme konusunda kaygılıdırlar. Hedeflere ulaşamaması yöneticilerde olumsuzluklar yaratır ve kızgın yönetici sınıfı ortaya çıkar. Bu sınıflamada yer alan yöneticiler, çalışanların iş etiğine olan güvensizliklerinden dolayı Teori X modelinde faaliyet göstermektedirler (Thrash, s. 5).

**Orta Yolcu Liderlik (5.5):** Liderin, üretim ve insanlara karşı dengeli bir duruş sergilediği liderlik tarzıdır. Üretim ve çalışan morali arasında bir denge sağlamaya

çalışmaktadır. Liderler hem insan hem de üretim için endişelerini dengelerken, üretim ya da insanlara tamamen bağlı değildirler. Bu, çalışanlarda kızgınlık yarattığından, baskı azalır ve lider uzlaşma yaklaşımını benimser (Nikezic ve diğ., 2013, s. 395).

**Şehir Kulübü Liderliği (1.9):** Bu pozisyondaki lider, insan odaklıdır ve üretime çok az ilgi duymaktadır. Kulüp lideri, daha rahat ve samimi bir çalışma ortamı sağlamak için insan ihtiyaçlarını önemsemekte ve organizasyonda hoş bir atmosfer yaratmaya çalışmaktadır. Lider için üretim ikincil bir konudur, önemli olan çatışmayı önlemek ve çalışanlar arasında uyum sağlamaktır (Dedinova, s. 220).

**Ekip Liderliği (9.9):** Blake ve Mouton, ekip liderliği yaklaşımını liderliğin zirvesi olarak nitelendirmiştir. Bu konumdaki liderler, hem insanlar hem de üretim için kaygılıdır. Ekip liderliği yaklaşımını seçen insanlar, bağlılığı ve takım çalışmasını desteklerler. Ekip lideri, Teori Y liderlik tarzında faaliyet göstermektedir (Simpson, s. 17).

#### 2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

1960 yılında Douglas McGregor, "İşletmenin İnsan Tarafı" isimli kitabında, işyerindeki bireylerin davranışları üzerine teorileri inceleyerek Teori X ve Teori Y olarak adlandırılan iki model hazırlamıştır.

McGregor'un geliştirdiği Teori X ve Teori Y, yönetim yönlendiricisi üzerinde doğrudan etkisi olan ve bir inanç sistemine dayanan yönetim tarzlarıdır. X ve Y kuramlarını kabul eden yöneticiler, inanç sistemlerine göre çalışan kişilerle etkileşim kurarlar. McGregor, yöneticilerin faaliyet gösterdiği varsayımların anlaşılmasının liderlerin işyerinde daha etkili olmasına ve çalışanlarını etkilemesine yardımcı olduğunu öne sürmektedir. X teorisi, ortalama bir insanın işten hoşlanmadığını, tembel olduğunu ve elden geldiğince bunu önleyeceğini ileri sürmektedir. Bu yönetici, görevlerini uygun bir şekilde ve zamanında tamamlamak için çalışanların baskı altına alınması, denetlenmesi ve cezalandırılması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca Teori X yöneticileri, çoğu insan yönetilmek istenir görüşünü yansıtmaktadır. Bu teoriye göre, güvenlik, çalışanların değer verdiği tek şeydir. Yönetimsel modeldeki otoriter yönetici (9.1), Teori X liderlik tarzında faaliyet göstermektedir. X teorisinin aksine Y teorisine atıf yapan yöneticiler ise, işin oyun kadar doğal

olduğuna ve örgütün amaç ve hedeflerini ortaya çıkarmak için cezalandırma dışında başka seçeneklerin de bulunduğuna inanmaktadır. Bu yönetici, uygun şartlar altında insanın yalnız başına sorumluluk kabul etmeyeceğini düşünmektedir. Teori Y yöneticileri, yaratıcılığın nüfus içinde yaygın bir şekilde dağılmış olduğuna ve modern organizasyonların sadece ortalama bir çalışan zekâsının bir kısmını kullandığına inanmaktadır. Yönetim tablosundaki ekip yöneticisi (9.9), Teori Y liderlik tarzı altında faaliyet göstermektedir (Thrash, s. 4).

### **2.2.5. Likert Modeli**

Prof. Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki meslektaşları, çalışan ve iş merkezli bir perspektiften liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla araştırmalar yapmış ve bu konuya açıklık getirmişlerdir. En iyi performans kayıtlarına sahip olan yöneticiler, birincil dikkatlerini astlarının sorunlarına, dolayısıyla insancıl yönlerine odaklamakta ve yüksek performans hedeflerine sahip etkin çalışma grupları kurmaya çalışmaktadır. Rensis Likert, liderlerin farklı davranışsal yönlerini örnekleyen dört stili veya "liderlik" sistemini sınıflandırmıştır. Likert tarafından dile getirilen dört yönetim sistemi aşağıda sıralanmıştır (Khan, s. 9):

**Sistem 1. (İstismarcı Otoriter):** Liderin aşırı otoriter, astlarına güvenmediği, korku ve ceza ile insanları motive ettiği, astlarını nadiren ödüllendirdiği, iletişimin üstten alta doğru sürdürüldüğü ve karar vermeyi üst sınırdaki sınırlandırdığı liderlik tarzıdır.

**Sistem 2. (Yardımsaver Otoriter):** Bu sistem, sistem 1 üzerinde bir gelişmedir. Ekonomik ödüller, korku veya motivasyon güçlerinden daha fazla kullanılır. İletişim biraz daha iyidir.

**Sistem 3. (Danışma Yönetimi):** Sistem 3 yönetimi "danışma" olarak da adlandırılır. Yöneticiler astlarına tamamen güvenemez. Liderler, genellikle astın fikir ve düşüncelerini kullanmaya, ara sıra cezalandırmaya ve bazı katılımcılara motivasyon için ödülleri kullanmaya, aşağıdan yukarıya iletişim akışına katılmaya, geniş politika ve öneriler geliştirmeye çalışırlar. Bu sistemdeki yöneticiler, genel kararların üst düzeyde fakat belirli kararların daha düşük düzeylerde alınmasına imkân tanır.

**Sistem 4. (Katılımcı Grup Liderlik Tarzı):** Bu yönetim sisteminde motivasyonel güçler; benlik, ekonomi ile karar ve hedef belirleme grubunun bir araya gelmesinden oluşur. Yüksek derecede karşılıklı güven ve saygı ile kapsamlı etkileşim vardır. Likert, çalışanlardan performansın miktar ve kalitesini en üst düzeye çıkarmak isteyen tüm yöneticilerin sistemde katılımcı bir tarzda çalışması gerektiğini savunur.

### **2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi**

Klasik liderlik yaklaşımı ile ilgili bir başka teori de durumsal liderlik teorileridir. Durumsal liderlik teorileri liderlik kavramına, liderliği içinde bulunan durum ve koşullarla ilişkisi açısından yaklaşmaktadır (Özler, s. 112). Başarılı liderlik, her durumla başa çıkmak ve uygun bir liderlik tarzının seçilebilmesi için liderin yargısına ve durumsal faktörlerin dikkate alınmasına bağlı olarak düşünülür. Bu nedenle, durumsal faktörler liderlik rolünü üstlenmek için ortaya çıkacak kişilerin belirlenmesinde rol oynayacaktır (Jogulu ve Wood, s. 239). Bu gruptaki başlıca modeller; Fred Fiedler'in Liderlik Teorisi, Amaç-Yol Teorisi, Paul Hersey ve Ken H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Vroom-Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı ve Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modelidir.

#### **2.3.1. Fred Fiedler'in Liderlik Modeli**

Hem lider nitelikleri hem de durum değişkenleri ile ilgili kapsamlı bir model ortaya atan Fiedler, liderlik başarısında önemli bir faktörün bireyin temel liderlik tarzı olduğuna inanmaktadır. Fiedler bir kişinin görev mi yoksa ilişki odaklı mı olduğunu belirlemek amacıyla “en az tercih edilen iş arkadaşı (Least preferred co-worker (LPC))” ölçeğini oluşturdu. LPC testinde, katılımcılara şimdiye kadar sahip oldukları tüm iş arkadaşlarını düşünmeleri ve çalıştıkları işlerde en az sevdikleri bireyleri kişilik özelliklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir (Robbins ve Judge, s. 373). Bu test sonucunda liderin LPC puanı oluşturulur. LPC testinde en yüksek olan puan 144 iken, en düşük puan 18'dir. Bu test, birbirinden farklı 16 adet sorudan oluşmaktadır. 64 puanın altında kalan değerler; düşük, 73 puan üstündeki değerler ise yüksek olarak kabul edilmektedir. Puan arttıkça, liderin başka bir kişiyle birlikte çalışma isteği artmaktadır. Buna göre LPC puanı yüksek olan bir lider “en az tercih edilen iş arkadaşını” kişisel özellikleri bakımından kısmen olumlu bir biçimde

tanımlarken, LPC puanı düşük olan lider ise daha çok olumsuz bir şekilde tanımlamaktadır (Zel, 2011, s. 143). Yüksek LPC puanına sahip liderlerin kişilerle olan ilişkilerine daha fazla değer verdiği düşünülürken, düşük LPC puanına sahip liderlerin ise kişiler arası ilişkilerden ziyade daha çok görev odaklı liderlik tarzına değer verdikleri görülmüştür (Mollo ve diğ., s. 37).

LPC testi sonucunda Fiedler, içinde bulunulan ortam ve koşullara göre liderliğin değişebileceğini belirlemiş ve duruma göre hangi liderlik tarzının uygun olduğunu belirlemek için bir tür sınıflandırma yapmış ve liderliği belirleyici üç değişkenin var olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 2011, s. 144).

**Lider ile Üye Arasındaki İlişkiler:** Fiedler'e göre, liderlikteki en önemli unsur, lider-üye ilişkisidir. Yani üyelerin lidere ne derece güvenip onlara tepki verdiği derecedir (Mollo ve diğ., s. 37).

**Görev Yapısı:** İş atamalarının yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olduğunu gösterir (Robbins ve Judge, s. 374).

**Mevki Gücü:** Bir liderin işe alma, işten çıkarma, terfi etme ve maaş artışı gibi güç değişkenleri üzerindeki etki derecesidir (Robbins ve Judge, s. 374).

Fiedler tarafından belirlenen bu üç değişkene göre Tablo 1.1'de görüldüğü üzere en olumlu durumdan en olumsuza doğru giden 8 farklı durum oluşmuştur. I. durumda grup yönetilmeye hazırdır. VIII. durumda ise liderin işe yönelik bir davranış göstermesi beklenmektedir (Koçel, s. 588).

**Tablo 1.1** Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Lider ile İzleyicileri Arasındaki İlişkiler	Güçlü				Zayıf			
	Planlı		Plansız		Planlı		Plansız	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin Yetki Derecesi								
Durumlar	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

En olumlu



En olumsuz

**Kaynak:** Koçel, s. 601.



### 2.3.2. Amaç–Yol Teorisi

Dünyaca ünlü bilim adamları M. John Evans ve R. Edwin House tarafından geliştirilen Amaç–Yol Teorisi, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmasındaki yapı ve düşünceyi başlatmakta ve motivasyon kuramlarından bekleyiş teorisini tamamlamaktadır. Bu teori, izleyicilere, amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli bilgi, destek veya diğer kaynakları sağlamanın liderin görevi olduğunu söylemektedir (Robbins ve Judge, s. 376). Adından da anlaşıldığı gibi amaç-yol terimi, etkili liderlerin izleyicilerinin çalışma hedeflerine giden yolları açıklığa kavuşturmak ve bu yol üzerinde oluşabilecek olası engelleri ortadan kaldırmak anlamına gelmektedir.

Amaç-Yol Teorisi'ne göre astların tutum ve davranış biçimlerini etkileyen bazı unsurlar mevcuttur. Bunlar; bireyin belirli davranışlar ile belirli sonuçlara ulaşma düşüncesi ile bu sonuçlara verilen değerdir (Özler, s. 114). Bu teorinin özü, liderlerin astları belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için nasıl motive ettiği ile ilgilidir.

Bekleyiş teorisinin, liderlik açısından anlamı şu şekilde açıklanabilir. Lider, astlarının motivasyonunu iki şekilde sağlayabilir. Bunlar (Akçakaya, s. 105);

- İzleyicilerin beklentilerini etkileyerek
- İzleyicilerin sonuçlara verdikleri önemi etkileyerek

Burada lidere düşen temel görev, astların faydasına yönelik amaçları tespit etmek ve bunların gerçekleştirilebilmesini sağlamaktır (Akçakaya, s. 106).

Amaç-Yol Teorisi, izleyicinin ihtiyaçlarına bağlı olarak dört çeşit liderlik tarzı sunmaktadır. Bunlar (House ve Mitchell, s. 8-11):

**Yönlendirici Liderlik:** Görevin yapılandırılmamış, karmaşık ve/veya izleyicilerin deneyimsiz olduğu durumlarda yönlendirici liderlik en iyi seçimdir. İzleyicilere yapılması gerekenleri söylemek ve yol boyunca uygun rehberlik etmek bu liderliğin temel hedefleridir.

**Destekleyici Liderlik:** İşin stresli, rahatsız edici ya da tehlikeli olduğu durumlarda, memnun olmadıkları işlerde çalışan astlar için destekleyici liderlik en iyi seçimdir. Ortamı daha samimi kılmak hedefidir. Lider, izleyicilerinin benlik saygısını arttırmaya ve işi daha ilginç hale getirmeye çalışır.

**Başarıya Yönelik Liderlik:** Görevin karmaşık olduğu durumlarda başarıya yönelik liderlik en iyi seçimdir. Başarı odaklı lider, yüksek performans standartları için çaba harcamaya ve daha fazla güven duygusuna sahip olmaya çalışmaktadır. Bu stil ile lider, bir hedefe ulaşmanın doğru ve en iyi yolunu bilir; izleyicinin bağımlı olduğu ancak başarılı olabileceği düşünülür. Bu yaklaşım aynı zamanda liderin ve izleyicisinin tamamen akılcı olduğunu varsayar.

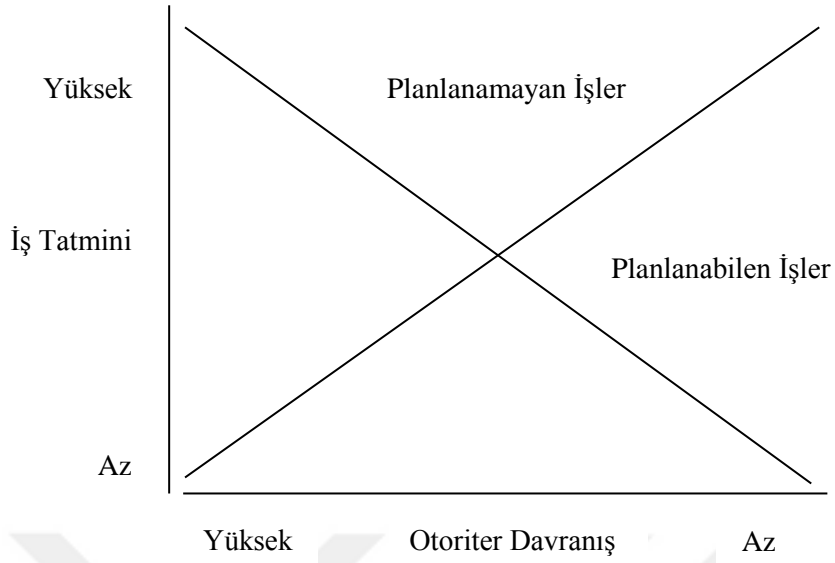
**Katılımcı Liderlik:** Karar verme sürecinin astların katılımıyla gerçekleştiği ve onların fikirlerine önem verildiği liderlik tarzıdır. Lider, iş ile ilgili tüm konularda astlarına danışmaktadır. Astların düşünceleri, lider için önemlidir. Mitchell ayrıca, katılımcı bir liderlik tarzının tutum ve davranışları etkilediğini belirtmiştir. Karar verme sürecine katılan astlar, liderin ne yapmaya çalıştığını öğrenecektir. Katılım sayesinde, astların yüksek derecede değer verdikleri hedefleri seçmeleri sağlanmış olur. Böylece katılımın, örgüt ve alt gruplar arasındaki uyumu arttıracığı belirtilmektedir.

Bu davranışların uygunluğu aşağıda belirtilen durumsallık değişkenleri tarafından etkilenmektedir (Koçel, s. 604):

1. İzleyicilerin bireysel özellikleri,
2. İzleyiciler üzerinde oluşan çevre baskısı,
3. İşin niteliği.

Bu davranışlara örnek verecek olursak, insanın geleceğini kendi aldığı kararların belirleyebileceğine inanan insanlar, katılımcı liderlik biçiminden tatmin olurken; insanın geleceğinin kişiden bağımsız unsurların belirleyebileceğine inanan insanlar ise daha çok otoriter bir liderlik biçiminden tatmin olmaktadır. Benzer biçimde, başarıya ulaşmak istedikleri işin niteliklerinin kendilerinde olduğuna inanan izleyiciler, liderin göstereceği yönlendirici ve otoriter liderlik davranışını çok fazla benimsememektedir (Koçel, s. 604). Bu nedenle, hangi liderlik davranışının en uygun olduğu duruma göre değişmektedir.

İşin niteliği ile izleyicilerin tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi şu şekilde göstermek mümkündür.



**Şekil 1.3** Liderlik Davranışı

**Kaynak:** Koçel, s. 604.

### 2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlik teorileri kapsamında yapılan bir diğer önemli çalışma, Paul Hersey ile Kenneth Hartley Blanchard'ın durumsal liderlik teorisidir. Bu yaklaşım, davranışsal liderlik teorilerinde belirtildiği gibi görev ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel değişken üzerinde odaklanmıştır. Görev davranışında lider, çalışma grubunun rollerini tanımlar ve organize eder. Lider, grup üyelerinin görevleri; ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını açıklar. İlişki davranışında ise lider, grup üyeleri ile yakın bir ilişki içerisindeydir. Bireylerle açık bir iletişim ve psikolojik-duygusal destek vardır (Luthans, s. 451). Görev davranışı ve ilişki davranışı boyutları, liderin tutumlarından çok davranışları üzerine yoğunlaşmıştır.

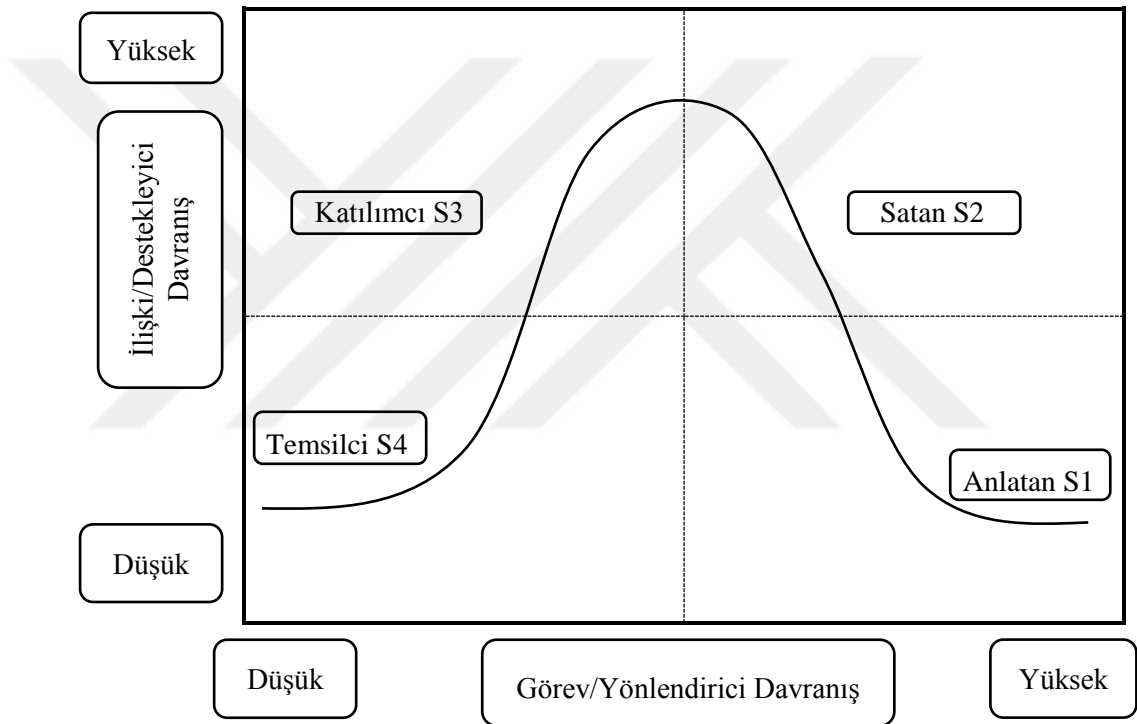
Hersey ve Blanchard, görev davranışı ve ilişki davranışı boyutlarını göz önüne alarak dört liderlik biçimi üzerinde durur. Bunlar (Simpson, s. 26):

**Anlatan Lider (S1):** Yüksek görev, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Bu tarz liderler, yönlendiricidirler. İzleyicilere, neyi, niçin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını söylerler. İletişim tek yönlüdür. İzleyicilerin olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlarda etkilidir.

**Satan Lider (S2):** Yüksek görev, yüksek ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Lider, izleyicileri yönlendirmekte ve onlara duygusal destek sağlamaktadır. İletişim çift yönlüdür.

**Katılımcı Lider (S3):** Düşük görev, yüksek ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Lider, karar verirken izleyicilerle beraber hareket etmektedir.

**Temsilci Lider (S4):** Düşük görev, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. İletişim zayıftır. Lider, ilerlemeyi izlemektedir. İzleyiciler süreçlerden sorumludurlar.



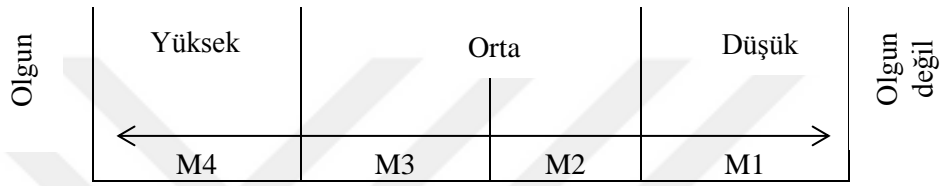
**Şekil 1.4** Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı

**Kaynak:** Simpson, s. 25.

Hersey ve Blanchard, söz konusu bu dört çeşit liderlik biçiminin yanında astların olgunluk düzeylerini modellerine dahil etmişlerdir. Dolayısıyla bu modelde incelenecek bir diğer konu astların olgunluk düzeyleridir.

Olgunluk, bir kişinin kendi davranışını yönlendirmede sorumluluk üstlenme isteği ve yeteneği olarak tanımlanır. Astlar, liderlerin yardımıyla başarmak istedikleri belirli görev, fonksiyon ve amaçlar için farklı derecelerde olgunluğa sahiptirler.

Olgunluk kavramı, psikolojik olgunluk ve iş olgunluğu olmak üzere iki boyuttan oluşur. Psikolojik olgunluk, bir şeyler yapmak için istekli veya güdülenmiş olmakla ilgilidir. Belli bir sorumluluk alanında yüksek psikolojik olgunluk taşıyan kimseler, sorumlulukların önem taşıdığını ve kendilerine güven duyduklarını düşünürler. İşin olgunluğu ise, bir şeyler yapma becerisi veya yeteneği ile ilgilidir. Kişiler, yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan işlerinde görev yapacak bilgi, beceri ve tecrübeye sahiptirler. Çalışanların olgunluk düzeylerini (Maturity, (M)) dört temel boyutta incelemek olasıdır (Hambleton ve Gumpert, s. 228-229):



Şekil 1.5 Hersey - Blanchard'ın Olgunluk Düzeyleri

**Kaynak:** Erkutlu, s. 70.

**M-1 (Psikolojik olgunluk ve iş olgunluğu düşük):** Çalışanların işi başarma istekleri ile o işteki bilgi ve becerilerinin zayıf olduğu olgunluk düzeyidir.

**M-2 (Psikolojik olgunluğu yüksek, İş olgunluğu düşük):** Çalışanların işi başarmak için istekli oldukları fakat yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları olgunluk düzeyidir.

**M-3 (Psikolojik olgunluğu düşük, İş olgunluğu yüksek):** Çalışanların işi başarmak için istekli olmadıkları fakat yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları olgunluk düzeyidir.

**M-4 (Psikolojik olgunluk ve iş olgunluğu yüksek):** Çalışanların işi başarmak için hem istekli hem de yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları olgunluk düzeyidir.

Buradan hareketle, olgunluk düzeyi yüksek olan bir kişinin görev yapması için hem yeteneği hem de kendine güveni vardır; oysa olgunluk düzeyi düşük olan bir kişinin yeteneği ve kendine güveni yoktur. Hersey ve Blanchard tarafından ileri

sürülen bu dört tip olgunluk düzeyi, lidere hangi tip liderlik tarzının uygun olacağı konusunda yol göstermektedir.

#### **2.3.4. Normatif Liderlik Teorisi**

Bu model ilk olarak 1973 yılında, Philip William Yetton ile Victor Harold Vroom tarafından geliştirilmiş, ardından Arthur G. Jago tarafından katkıda bulunulmuştur. Vroom ve Yetton, liderliğin en iyi tarzının duruma bağlı olduğunu belirtmiştir (Simpson, s. 32). Vroom-Yetton-Jago modeli, karar vermede izleyicilerin katılımı üzerinde durmaktadır (Keçecioğlu, s. 191). Modele göre, liderin yaptığı en önemli iş karar vermektir. Bu işle ilgili en önemli sorun ise karar sürecine katılma düşüncesidir. Teoriye göre, doğru verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde izleyicilerin katılım sağlanması, kararların kabul edilmesini ve amaçlara kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlar (Erçetin, s. 48).

Normatif karar modeline göre, bir karar sürecinin etkinliği ve kalitesi birden fazla durumsal değişkene bağlıdır. Bunlar (Albay, s. 800):

1. Karar sürecinin önemi,
2. Kararın izleyiciler tarafından kabul edilmesi,
3. Liderin ve izleyicilerin sahip olduğu bilgi miktarı,
4. Liderin izin vermesi halinde izleyicilerin iyi bir karar vermeye çalışmak için iş birliği yapma olasılığı,
5. İzleyiciler arasında, tercih edilen alternatiflerden dolayı oluşan uyuşmazlık sorunudur.

Araştırmacılar, izleyicilerin karar sürecine katılma düzeyini belirlemek için alınacak kararların kişisel veya gruba ilişkin olup olmamasının önemini vurgulamışlardır (Erçetin, s. 48). Sadece bir izleyiciyi etkileyen durumlar kişisel sorunlar olurken, birkaç izleyiciyi etkileyen durumlar ise grup sorunları olarak sınıflandırılmıştır (Can, 2005, s. 271). Her koşulda, karar vermede beş ayrı liderlik tarzı belirlenmiştir (Simpson, s. 32).

**Otokratik Tip 1 (A1):** Sorunları lider kendisi çözer. Lider, elindeki mevcut bilgilere dayanarak kendi başına bir karar verir.

**Otokratik Tip 2 (AII):** İzleyicilerden gerekli tüm bilgiler alınır, ancak son karar liderin sorumluluğundadır. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında sorunu, lider kendisi çözer.

**Danışma Tipi 1 (CI):** Lider sorunu, grup üyeleriyle tek tek paylaşarak onların fikirlerini ve tavsiyeleri alır. Son kararı lider kendisi verir.

**Danışma Tipi 2 (CII):** Fikirler ve öneriler bir grup halinde paylaşılır. Grup tartışmasıyla tüm ekip hangi alternatiflerin kendilerine açık olduğunu anlamış olur. Son kararı lider verir.

**Grup Bazlı Tip 2 (GII):** Fikirler ve öneriler bir grup halinde paylaşılır. Sorunlar ve durumlar beyin fırtınası tekniği kullanılarak incelenir. Lider ve izleyiciler, son kararı birlikte verirler.

### 2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nin göreve ve ilişkiye yönelik boyutlarını temel alan Reddin, ilk olarak bu model altında dört temel yaklaşım belirlemiştir (Can, 2005, s. 268).

**Tablo 1.2** Reddin'in Temel Tipleri

Kopuk	İlgili
Adanmış	Bütünleşmiş

**Kaynak:** Can, 2005, s. 268.

Daha sonra, bu boyutların her zaman etkili olamayacağını belirten Reddin, "etkililik" adında üçüncü bir boyut daha ekler ve liderliğin bu üç ana faktör üzerinde değişiklik gösterdiğini bulmuştur. Bundan dolayı Reddin'in geliştirdiği bu model, Üç Boyutlu Teori olduğunu belirten 3-D kısaltmasıyla anılmaktadır (Erkutlu, s. 71). Burada ifade edilen etkililik, liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma düzeyidir. Buradan hareketle etkililik boyutu, duruma uygunluğun bir ölçüsü sayılabilir (Can, 2005, s. 269). Sonuç olarak, temel yaklaşımdan doğan daha az etkili

dört tip ve daha fazla etkili dört tip olmak üzere toplamda sekiz liderlik biçimi ortaya çıkmıştır.

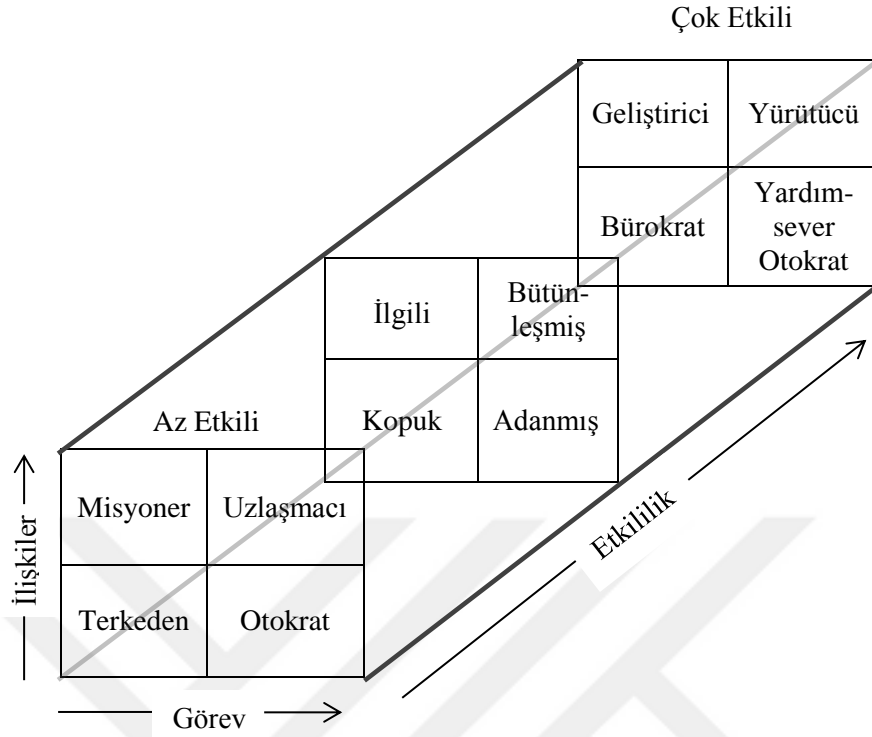
Etkililik, duruma bağlı olarak değişmektedir. Her bir boyut, duruma bağlı olarak etkili ya da etkisiz olabilir. Duruma uygun olan lider etkili olurken, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkinliği, liderin görevinin uygunluğu ve durumun taleplerine yönelik ilişki tarafından belirlenir (Bates, s. 15).

	Yönelim Yok	İlişki Yönelimi	Görev Yönelimi	Görev ve İlişki Yönelimi
Etkisiz	Terkeden	Misyoner	Otokrat	Uzlaşmacı
Belirti Göstermeyen	Kopuk	İlgili	Adanmış	Bütünleşmiş
Etkili	Bürokrat	Geliştirici	Yardımsöver Otokrat	Yürütücü

Şekil 1.6 3-D Stilleri

**Kaynak:** Reddin, s. 13.





Şekil 1.7 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

**Kaynak:** Reddin, s. 14.

Sonuç olarak, bir lider yöneticilik görevini yaptığı süre içerisinde farklı durumlarla karşılaşması olasıdır. Liderin değişen durumlara uyum sağlayabilmesi ve bu koşullara en uygun davranışı sergilemesi, izleyicilerin başarısını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Erkutlu, s. 74). Böylelikle lider, etkinliği konusunda kendisini kanıtlamış olur.

### 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TEORİSİ

Dönüşümcü liderlik, son otuz yılda liderlik alanında en çok dikkat çeken ve araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında kültürel ve ekonomik değişimlerin, küreselleşmenin, yeni sistem teknik ve yaklaşımlarının, yoğun rekabet ortamının ve insan ihtiyaçları gibi birçok faktörün etkisi vardır. Teoride genel olarak, liderin izleyiciler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı James McGregor Burns tarafından 1978’de siyasi liderler tanımında ortaya atılmıştır. Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyicilerinin, birbirlerinin moral ve motivasyonlarını daha yüksek bir düzeye ilerletmelerine yardımcı oldukları bir süreç olarak nitelendirir. Burns, dönüşümcü bir yaklaşımın, hem bireylerin hem de organizasyonların beklenti, istek, algı ve değerlerinde belirgin bir değişim yaratabileceğini savunmuştur. Böylelikle Burns, dönüşümcü liderliği belirli bir davranış olmaktan çok bir süreç olarak tanımladı. Burns’e göre dönüşümcü liderler, daha yüksek idealler ve ahlaki değerlere hitap edenler olup, izleyicilere derin ve köklü değişimler üretme yetkisi vermektedir. Dönüşümcü liderler, hem liderlerin hem de izleyicilerin ilişki düzeyini, bağlılıklarını, performans ve ahlakını daha yüksek seviyelere getirir (Burns, s. 382).

Daha sonraki yıllarda (1985), Burns’un araştırmalarını askeri ve endüstriyel alanlarda genişleten Bass, endüstriyel yöneticilere yaptığı araştırmalarda işletme organizasyonlarına dönüşümcü liderliği uygulamıştır. Örgütsel psikolojiyi siyaset bilimi ile bütünleştirerek dönüşümcü liderlik kavramını genişleten Bass, dönüşümcü liderliği tanımlamak için bir anket araştırması yapmış ve ankete katılan 70 erkek üst düzey endüstriyel yöneticinin verdiği cevaplar neticesinde dönüşümcü liderliği tanımlamıştır. Bass, dönüşümcü bir liderin “bizi beklediğimizden daha fazlasını yapmaya motive eden kişi” olduğunu söylemiştir ve motivasyonun sağlanabilmesi için sonuçlara ulaşma yolları konusundaki farkındalık düzeyinin yükseltilmesi gerektiğini savunmuştur (Bass, 1985, s. 20). Bu nedenle Yukl, dönüşümcü bir liderin astlarını motive etmek için aşağıdaki yöntemleri kullandığını öne sürmüştür (Rawung, s. 126):

1. Çalışanların, çıktılarının önemi konusunda daha yüksek bir farkındalık düzeyine sahip olmalarını teşvik edin,
2. Çalışanların grup çıkarlarına odaklanın,
3. Çalışanların saygı, kendini gerçekleştirme vb. gereksinimlerini yerine getirin.

Dönüşümcü lider, astlarının gereksinimlerini, değerlerini ve inanç yapısını değiştirebilme yeteneğine sahip kişidir. Dönüşümcü liderler, yenilik ve değişimler yaparak örgütlerin daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmasını sağlarlar. Bunların gerçekleştirebilmesi için öncelikle, liderin bir vizyona sahip olması gerekir.

Daha sonra ise, bu vizyonu izleyicilere kabul ettirebilecek güce sahip olması gerekir. Yani vizyon, izleyicilerin bağlılıklarını arttıran, çalışanları heyecanlanmalarını sağlayan ve örgütsel yaşamı anlamlı kılan bir güçtür. Ayrıca izleyicilerin belirlenen hedeflere ulaşmasında kendilerine güven duyulmasını sağlar (Koçel, s. 605).

Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesini ve karşılanmasını içerir. Dönüşümcü liderlik, bir bireyin organizasyonun refahı için bağlılık göstermesi ve astların güdü ve moral düzeyini arttıran bağlantılar oluşturması sürecidir. Bir organizasyonda var olan farklılıklara karşı hassas olmakla birlikte çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan liderlik tarzıdır (Menon ve Loannou, s. 13).

Dönüşümcü liderliği, izleyicilerin çıktılara daha çok hassasiyet göstermesi konusunda çaba sarf eden kişiler olarak tanımlayan Bass, hassasiyetin artırılabilmesi için kendine güvenen, vizyon sahibi, kolaylıktan ve günü kurtarma düşüncesinden uzak, yanlışla doğruyu ayırt edebilme yeteneğine sahip bir liderin olması gerektiğini savunmuştur (Erkutlu, s. 18).

Gary Yukl' e göre dönüşümcü liderlik, kişiler arasında bir etkileşim süreci olmakla birlikte, aynı zamanda toplumsal sistemleri ve reformları değiştirme sürecidir. Lider, insan grupları arasındaki çatışmayı biçimlendirmeye ve bunlara arabulucuk etmeye çalışır. Çünkü bu çatışma, ideolojik hedefleri gerçekleştirmek için yararlı olabilir. Böylelikle dönüşümcü liderlik, sadece bireysel izleyicilerin ahlaki yükselişini değil, aynı zamanda toplumsal reformları gerçekleştirmek için toplu çabaları da içerir (Yukl, s. 339).

Dönüşümcü liderlik teorisi, klasik yönetim yaklaşımından “köklü bir ayrılma” gibi gözükmemektedir. Klasik yaklaşım disiplinle ilgili konular üzerinde dururken, dönüşümcü liderlik daha çok ikna etme gibi konular üzerinde durmaktadır. Dönüşümcü liderler, başkaları için uyulması zor kurallar koymak yerine izleyicilerin takip etmesi gereken zorlayıcı bir vizyon geliştirmeyi amaçlamaktadır (Lee, s. 18-19). Dönüşümcü liderler emir vermek yerine, izleyicileri uyandırır, motive eder ve heyecanlandırır. Bu tür davranışlar klasik yönetim davranışlarının ötesine geçer.

Dönüşümcü liderlik teorisi, Max Weber tarafından incelenen karizmatik liderlik çalışmaları üzerine kurulmuştur. Karizma, mucizeleri gerçekleştirme ya da

gelecekteki olayları öngörebilme anlamına gelmektedir. Karizmatik liderler, genellikle sosyal kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır (Yukl, s. 263). Karizmatik liderlik ile ilgili bir araştırma yapan Conger, Kanungo ve Menon, karizmatik liderlerin sahip olması gereken beş özellik belirtmiştir. Bunlar (Conger ve diğ., s. 748-749):

- Vizyon belirleme
- Çevreye karşı sorumlu olma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarını anlama
- İzleyicilerin olayları kontrol etme algılarını arttırma
- Kişisel risk alma ve kendini feda etme
- Alışılmamış davranışlar sergileme
- Yenilikçi olma

Dönüşümcü liderlik teorisi, liderlerin üst düzey ihtiyaçlarına hitap ederek izleyicilerinin varsayımlarını ve davranışlarını değiştirebilecekleri düşüncesine odaklanır. Lider, izleyicileri entelektüel olarak teşvik ederek ve ikna edici bir vizyonla iletişim kurarak onlara ilham verebilir (Weiherl ve Masal, s. 863).

Dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderleri birbirinden ayırır. Dönüşümcü liderler, çalışanların hedeflerini liderin hedefleriyle uyumlu hale getirerek çalışanları yönlendirir. Böylelikle, dönüşümcü liderler için çalışan elemanlar, bireysel olarak çalışmak yerine grubun refahına odaklanmaya başlarlar. Öte yandan, etkileşimci liderler, akılcı ve ekonomik yöntemlerle çalışanların izlenmesi ve denetlenmesini amaçlamaktadır. Liderler, çalışanların doğru davranışlar sergilemelerini ve karşılıklı olarak kaynak temin edilmesini sağlamaya çalışmaktadır (Bauer ve Erdoğan, s. 589).

Dönüşümcü liderlik, değer odaklıdır. Lider, izleyiciler için yüksek standartlar ve amaçlar belirlemekte, bunları ise ilham, örnek uygulama, işbirliği ve güven yoluyla sağlamaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlik, değişime hızlı bir şekilde tepki vermeyi ve insanları en iyi şekilde değerlendirmeyi amaçlar. Böyle bir liderlik yaklaşımı, değişim çatışmalarının ve çevresel karışıklıkların yaşandığı dönemlerde stratejik değişiklikler yaparak örgütü ayakta tutmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken gücünü paylaşılan ilkeler, normlar ve değerlerden almaktadır (Basham, s. 145).

Dönüşümcü liderler, izleyicileri ile arasında ortak örgütsel değerler ve hedefler yaratmanın önemine inanır ve onları kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye ve örgütün çıkarları için çalışmaya teşvik ederler. Bu özellikteki liderlerin izleyicileri, isteklerini temel alarak çalışmalarını geliştirebilirler. Bu tür liderler, her bir çalışanın endişelerini önemser ve onlara olan güveni güçlendirmeye ve halkın büyüme ihtiyaçlarının geliştirilmesini göz önünde bulundurmaya çalışmaktadır (Dariush ve diğ., s. 643).

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin değerleri, inançları ve tutumları temelde daha düşük bir düzeyden daha yüksek bir uyarılma ve olgunluk düzeyine dönüştürmektedir. Özellikle, daha yüksek kalitede çıktı, verimlilik ve çalışanların iş doyum oranları, dönüşümcü liderliğin uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Duke, s. 17). Kısacası, dönüşümcü liderlik, doğru bir şekilde uygulandığında izleyicileri, örgütsel işlevleri daha etkin bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olacaktır.

Dönüşümcü liderliğin, lider-izleyici ilişkilerine odaklanan çeşitli liderlik teorileri önerilmiş olmasına rağmen geçmişte popüler bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmasını açıklayan benzersiz bazı özellikler vardır. Bunlar; çalışanların menfaatlerini genişletmek ve yükseltmek, grubun amaç ve hedeflerinin farkındalığını sağlamak ve kabul etmek, çalışanlarını grubun iyiliği için kendi çıkarlarından öteye geçirmektir (Bass, 1990, s. 21).

Liderlik teorileri üzerine yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik teorisinin hem güçlü hem de zayıf yönlerini ortaya koymuştur. Güçlü liderler, her seviyedeki kişileri kolaylıkla etkileyebilme gücüne sahip kişilerdir. Öte yandan, zayıf liderler, iktidarı kötüye kullanma potansiyeline sahip kişilerdir. Northouse, dönüşümcü liderliğin tüm yönlerini gözönüne alarak, başarılı bir dönüşümcü liderin niteliklerini şöyle tanımlamaktadır (Northouse, s. 175-176):

- İzleyicilerin kişisel ihtiyaçlarını daima gözönüne alır,
- İzleyicilere kişisel ilgi gösterir,
- İzleyicileri örgüt için en iyisini yapmaya teşvik eder,
- Yüksek değerlere sahip güçlü ve örnek bir insandır,
- İşbirlikçi ruhunu geliştirmek için tüm bakış açılarını dinler,
- Örgütteki insanları kullanarak bir vizyon oluşturur,

- Değişimin nasıl başlatılacağı ve uygulanacağını bir örneğini belirleyerek örgüt içinde bir değişim görevlisi olarak hareket eder,
- Ve son olarak dönüşümcü lider, tarafların başkalarının organizasyona katkıda bulunmasına yardımcı olur.

Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği, vizyonunun olmasıdır. Vizyon, bir liderin çıkarlarından ziyade kolektif çıkarlara dayalı olarak oluşturulur (Lee, s. 19). Bu, kuruluşlardaki performansı etkilemektedir. Örneğin, uzun vadeli motivasyon, astlara çekici vizyonlar sunarak elde edilebilir. Diğer kritik liderlik yetkinlikleri; stratejik düşünme, ilişki kurma, yürütme ve insanların gelişimidir (Ramachandran ve Krishnan, s. 24).

Dönüşümcü liderlik değişimden söz eder. Dönüşümcü liderler izleyicilerini, kendilerini ilgilendiren konuların ötesine geçmeye, belli konulardaki farkındalıklarını artırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik ederek yönlendirirler. Dönüşümcü liderlik, mevcut sistemin sınırlamaları içinde çalışmak yerine organizasyon sistemlerini vizyona uyacak şekilde değiştirme ile ilgilidir. Ayrıca, örgütsel performansı yoksuldan tatmin edici performansa ya da kabul edilebilirden mükemmelliğe dönüştürmekle de ilgilidir (Lee, s. 19).

Dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü liderlerin güçlendirici etkilerine uzun zamandır işaret etmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütün hedefleri, değerleri ve üyeleri ile özdeşleşmeyi teşvik ederek kendilerini geliştirme, başarıya ve görevleri yerine getirme konusundaki endişeleri harekete geçirerek izleyicileri meşgul eder ve bu kişilere güç verirler (Dust ve diğ., s. 414).

Dönüşümcü liderler barış, adalet, özgürlük, eşitlik, doğruluk ve insancılık gibi ahlaki değerlere hitap ederek korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi temel duygulara dokunmaksızın izleyicilerin bilincini yükseltmeye çalışırlar (Ramachandran ve Krishnan, s. 24). Dönüşümcü liderler ayrıca, izleyicilerine güven, saygı ve bağlılık kazandırmaya çalışırlar. Onların izleyicilerine iletmeye çalıştığı açık bir görev anlayışı da vardır. Daha fazla kanıt, bu liderlerin aynı zamanda üstün tartışma becerileri, teknik uzmanlık ve ikna becerileri eğilimi gösterdiğini açıklamaktadır (Koh ve diğ., s. 320).

Shamir ve ark. (1993: 81-10) dönüşümcü liderlerin, grubun misyonunun anlamlılığı ve etkisi ile çalışanların çabalarının grubun başarısına nasıl katkıda bulunduğu konusunda belirgin mesajlar verdiğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderler bunu yaparak, izleyicilerini grubun hedeflerini benimsemeye teşvik eder. Çalışanlar, örgütün vizyonuna ulaşma çabalarına katkıda bulunurken, örgütün başarıları ile kendilerine daha fazla saygı duyarlar. Bu sayede, dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların algılarını, motivasyonun artmasına yol açacak şekillerde değiştirir; böylece çalışanları, iyi bir performans göstermeleri için aktif bir şekilde yönlendirir (Dust ve diğ., s. 414-415).

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları bir takım özellikler vardır. Bunlar (Akçakaya, s. 164; Castanheira ve Costa, s. 2012; Nikezic ve diğ., 2012, s. 288):

- Kendilerini değişim görevlisi olarak ifade ederler,
- Belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmezliklerle yaşama yeteneğine sahiptirler,
- Yaşadıkları sürece öğrenmeye önem verirler,
- Kolayca pes etmezler,
- Değerler tarafından yönlendirilirler,
- İzleyicilerin çabaları ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkiyi güçlendirerek her izleyicinin ortak vizyon, misyon ve örgütsel değerlere olan bağlılık derecesini artırır,
- Dönüşümcü liderler, davranışları modellemek için bir araçtır, proaktif bir kişidir ve izleyicilere örnek teşkil eder,
- İzleyicileri sorunlar için yaratıcı çözümler aramaya, sınırlamalarını aşmalarını ve yeni hedefler aramalarına ve belirledikleri hedeflere ulaşmada yeni yollar bulmalarına yardımcı olur,
- Mesleki gelişim ihtiyaçlarına ve her bir izleyicinin hedefe ulaşmasına dikkat eder,
- İzleyicilerinin yetkinliklerini geliştirmeleri için onları teşvik eder ve bazen bir rehber görevi görür,
- Örgütsel gerçekliği tanımlayan biri olarak bir anlam yöneticisi olarak görülür,

- Grubun yönlendirilmesine öncülük ederler,
- Yaratıcıdırlar,
- Sorumluluk sahibidirler,
- Saygılıdırlar.

Dönüşümcü liderliğin çeşitli organizasyonel ortamlarda örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ileri süren araştırmalar mevcuttur. Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderler, izleyicilerini grubun menfaati uğruna kendi menfaatlerinden vazgeçmeye teşvik eder. Bass ayrıca, bu liderlerin izleyicileri eleştirel düşünmeye ve sorunların çözümü için yeni yollar aramaya teşvik ettiğini savunur. Sorunlara ve zorluklara yaklaşmanın yeni yollarını aramaya yönelik bu yükümlülük, izleyicileri görevlerine daha fazla katılmaya teşvik eder ve bu da çalışanların memnuniyet seviyelerini ve kuruluşa olan bağlılıklarını artırır. Dönüşüm yapan liderler, izleyicilerine saygı ve güven göstererek, izleyicilerin lider ve örgütle özdeşleşmeye istekli oldukları ölçüde, izleyiciler arasında yüksek derecede güven ve sadakat sağlayabilirler. Sonuç olarak izleyiciler, liderle çok zor şartlar altında bile olsa, örgütle birlikte kalmaya istekli oldukları için kendilerine güvenir ve duygusal olarak örgütle bir bağ kurar (Bass, 1985, 20-21; Verma ve Krishnan, s. 96).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların bir örgütün hedeflerine yüksek düzeyde bağlılık göstermesini vurgular. Bu bağlamda, daha yüksek bağlılık düzeylerinin daha yüksek üretkenlik seviyelerine götürdüğü varsayılmaktadır (Menon, s. 16). Bu kapsamda Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) yapmış oldukları bir araştırmada, liderlerin uyguladıkları prosedürlerin adil olması sebebiyle örgütsel bağlılığı teşvik ettiğini belirtmişlerdir (Chandna ve Krishnan, s. 3).

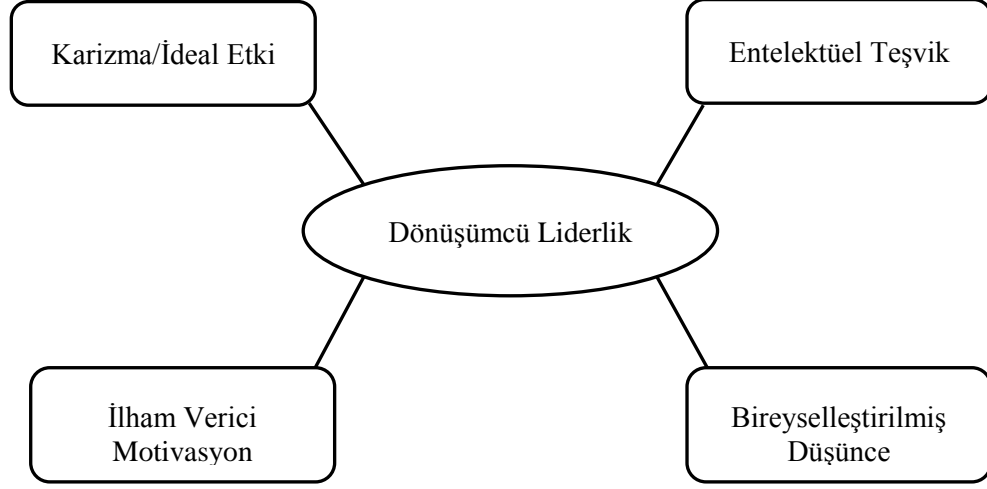
Çalışanların işletmenin yönetimiyle ilgili tecrübeleri, örgütsel bağlılığı belirler. Liderlerin uygulamaları, işletmenin yönetiminin bir parçası olduğundan dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, astlarının örgütsel bağlılığını geliştirebilmektedir. Dönüşümcü liderler kendilerini, izleyicilerin temel değerlerini, tutumlarını ve inançlarını gerçekleştirmelerine ve örgütlerle ilgili vizyonlarını ifade etmelerine, bu vizyonları sembolize etmelerine, örgütsel desteği teşvik etmelerine ve kendilerini bireysel büyüme ve gelişime adanmışlardır (Srithongrung, s. 379).



Jackson, Meyer ve Wang (2013: 84-106) yapmış oldukları bir meta-analizde, dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu, insan kaynakları geliştirme araştırmasında bildirilen bulgularla tutarlıdır. Örneğin Walumbwa ve diğ. (2005: 253-256), Nijerya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki finansal endüstriden gelen çalışanlar arasında yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili diğer liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliği, duygusal ve normatif bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkilendirdi (Gillet ve Vandenberghe, s. 325). Dönüşümcü liderler, izleyicileri kendi menfaatlerini aşmaya ve örgüt için en iyisini yapmaya teşvik ettiği için bu olumlu ilişkiler teorik açıdan anlamlıdır. Sonuç olarak, izleyiciler, lider için güven, hayranlık, sadakat ve saygı duymaktadır. Bu da, onların amacına ulaşmak için gereken her çabayı göstermeye istekli olduklarını ifade etmektedir.

### **3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Liderlik literatüründe dönüşümcü liderliği oluşturan dört temel boyut vardır. Bunlar; ideal etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşüncedir. Dönüşümcü liderler, bu dört bileşenle izleyicilerin potansiyelini en üst düzeye çıkarabilirler.



**Şekil 1.8** Dönüşümcü Liderlik Boyutları

**Kaynak:** Simpson, s. 10.

### 3.1.1. Karizma/İdeal Etki

Dönüşümcü liderler karizmatiktir. Karizma; liderin güven, bağlılık ve hayranlık oluşturma biçiminde gösterdiği liderlik davranışlarını ifade eder. Bir çalışanın gözünde karizma sahibi olmak, dönüşümcü lider olarak başarılı olmanın en temel koşuludur. Karizmatik liderlerin büyük bir yönlendirme gücü ve etkisi vardır. Çalışanlar onlarla özdeşleşmek ister ve onlara yüksek derecede güvenirlir. Karizmatik liderler, ekstra çabalarla büyük işler başarabileceklerini düşünerek çalışanlara ilham verir ve onları heyecanlandırır (Bass, 1990, s. 21).

İdeal etki kavramı, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkmıştır. İdeal etki, dönüşümcü liderliğin karizmatik unsuru olup, liderlerin izleyicileri tarafından takdir edilen, saygı gösterilen ve özendirilen bir rol modeli haline gelmesidir. Dolayısıyla izleyiciler, bu liderlere yüksek derecede güven gösterirler. Liderlikte idealize edilmiş etki, ahlaki davranışı yüksek olan, güven veren, saygı duyulan ve izleyicilerin sadakatini doğuran liderleri ifade eder (Stone ve diğ., s. 350-351).

### 3.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, değerleri ve idealleri temel alan geleceğe yönelik güçlü bir vizyonu olan liderleri ifade eder (Bono ve Judge, s. 901). Dönüşümcü liderler,

izleyicilerin çalışmalarına destek vererek onlara ilham verir ve motive eder (Stone ve diğ., s. 351). Lider, takım ruhunu oluşturmaya çalışarak izleyicilerin geleceğe yönelik arzu edilen vizyonları geliştirmelerinde yardımcı olurlar (Johnson, s. 231). Böylece, izleyicilerin beklenen performans düzeyinin ötesine geçmeleri sağlanmış olur. Genel olarak bu boyuttaki lider davranışları, heyecan uyandırmayı, güven inşa etmeyi ve ilham almayı içermektedir.

Bruce Tracey ve Timothy Hinkin'e göre dönüşümcü liderler, değişim süreçlerinde çalışanlarını, ailenin bir ferdi gibi desteklemekte ve çalışanlarına güven aşılayarak onlara ilham vermeye çalışmaktadır. Dönüşümcü liderler yaratıcılıklarıyla beklentilerini bir bütün haline getirerek çalışanların, örgütün vizyonu ve hedeflere olan bağlılıkları konusunda daha da güçlendirmektedir (Erkutlu, s. 87).

### **3.1.3. Entelektüel Teşvik**

Entelektüel teşvik, izleyicilerin sorunlarla ilgili farkındalığını artırma ve bunlara yönelik olası çözüm önerileri geliştirme yeteneğidir (Lee, s. 18). Bu yaklaşıma göre lider, izleyicileri yaratıcı yollarla düşünmeye ve yenilikçi fikirler önermeye teşvik eder (Bono ve Judge, s. 901). Dönüşümcü liderlik teorisi entelektüel açıdan teşvik etmeyi ve izleyicilerin örgütsel amaçlar için kendi bireysel amaçlarının ötesine geçmelerini destekleyen bir davranış biçimini benimser. Bu boyuttaki liderler; sorunları değişik açılardan ele alarak, eski durumlar için yeni yöntemler kullanarak ve varsayımları sorgulayarak izleyicileri yaratıcı ve yenilikçi olmaya yönelik çaba göstermeye teşvik ederler (Stone ve diğ., s. 351). Dönüşümcü liderler ayrıca, hataları eleştirmek yerine izleyicilerden çözüm istemektedirler (Johnson, s. 231).

Bass'a göre izleyicileri entelektüel açıdan teşvik eden liderler, çalışanlarına eski sorunlara bakmanın yeni yollarını gösterebilir, onlara sorunların nasıl çözüleceğini öğretebilir ve akılcı çözümleri bulmaya yardımcı olabilir (Bass, 1990, s. 21).

### **3.1.4. Bireyselleştirilmiş Düşünce**

Bireyselleştirilmiş düşünce, bireysel potansiyeli değerlendirmek ve insanlara sözlerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktır (Lee, s. 18). Ayrıca, izleyicilerin büyüme ve gelişim ihtiyaçlarını tanımak, izleyicileri çalıştırmak ve onlara danışmanlık etmek için yapılan liderlik davranışlarını ifade eder (Bono ve Judge, s. 901-902). Bu davranışlar çalışanları cesaretlendirmeyi, güçlendirmeyi ve onların

kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayı sağlamaktadır (Erkutlu, s. 87). Bu bakımdan lider her çalışanıyla özel olarak ilgilenmekte ve onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır.

Bireyselleştirilmiş düşünce, izleyicileri yalnızca bir grup üyesi değil, birey olarak değerlendirmeye yöneliktir. Dönüşümcü lider, izleyicilerin başarıma ve büyüme ihtiyaçlarına bağlı olarak her çalışanını dikkatle dinler ve onlara tavsiyelerde bulunur. Kısacası lider, bir antrenör görevi görür (Stone ve diğ., s. 351). Bu düşünceye sahip bir lider, izleyicilerin ihtiyaç ve arzularındaki bireysel farklılıkların farkına varabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, o örgütte çalışan bireylerin örgütte kalmalarına bağlıdır. İşletme çalışanları, örgütlerine ne kadar çok bağlı olurlarsa, örgüt bir o kadar güçlü olur. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için çalışanların örgütten ayrılmasını önleyecek bir takım tedbirlerin alınması gerekir. Bunun için çalışanların maaşlarında artış sağlama, onları ödüllendirme, yükselme olanağı sağlama vb. tedbirler almak örgüt için faydalı olacaktır. Tabi bu durum, her örgüt için aynı olmayabilir. Bazı işletmeler çalışanın işten ayrılmasından çok fazla etkilenmez. Örgüte katılım oranı yüksek olan işletmeler, çalışanı örgüte bağlamak için büyük bir çaba göstermeye gerek duymaz (Çetin, s. 90).

Örgütsel bağlılık, “Yönetim, Psikoloji, Sosyoloji, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” alanlarında sıkça araştırılmaktadır. Dolayısıyla bu kavram ile ilgili birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Örgütsel bağlılık, bugünkü rekabet gücü yüksek iş ortamında en önemli konuların başında gelir. Çünkü örgütler bu tür küresel bir senaryoda hayatta kalmaya çalışmaktadır (Jain ve Duggal, s. 3). Dolayısıyla örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi bakımından bu konuya ağırlık verilmesi son derece önemlidir.

Bağlılık, birçok örgütsel ve sosyolojik alan arasında kesişen geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütlerin ve bireylerin genel performansı üzerindeki etkisi nedeniyle çalışanların davranışlarını açıklarken bir çalışana bağlılık çok önemlidir (Dirani ve Kuchinke, s. 1182). Birçok araştırmacı bağlılık kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapmıştır. Genel olarak bağlılık, bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili eylem yoluna bağlayan kuvvettir. Bu hedefler insanlara, aileye, arkadaşlara, topluluk grupları veya çalışma organizasyonu gibi çeşitli kurumlara yönlendirilebilir (Anttila, s. 3).

Örgütsel bağlılık, iş ile ilgili bir tutumdur. Bu tutumlar nesnelere, durumlara, kişilere veya gruplara yönelik davranışımızı etkilediğinden örgütsel bağlılığı tanımlamanın en basit yolu, bir örgütle çalışanları arasındaki ilişkinin gücünü ifade

eden davranıştır (Konya ve diğ., s. 113). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyi organizasyona bağlayan zihinsel bir anlaşmadır. Bu, bir kişinin bir organizasyona katılımı ve organizasyonda kalma isteği ile gücünü gösterir (Lyndon ve Rawat, s. 99).

Örgütsel bağlılık, bir kişinin bir organizasyonla özdeşleştiği psikolojik bağı yansıtır. Ayrıca, bireyin ve organizasyonun hedeflerinin giderek bütünleştiği veya uyduğu bir süreç olarak da görülebilir (Joo, s. 73). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, bir kişiyi örgütte kalmaya zorlayan ve özenle örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan gücü temsil eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir kişi, örgütün hedeflerini kabul eder ve bu hedeflere ulaşmak için de çaba ve azim gösterir (Dariush ve diğ., s. 643).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, liderlik tarzları, performans ve örgüt içindeki güven örgütsel bağlılık ile ilişkili faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, batı toplumlarında uzun zamandan beri incelenen bir konudur. Genel olarak örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olduğunu ve mantıksal olarak bu çabanın çalışan performansını iyileştirmesini beklediğini ifade eder (Francesco ve Chen, s. 426).

Yöneticilerin, örgütlerde sergiledikleri yönetim tarzı ile liderlik biçimleri, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin; katılımcı ve esnek bir yönetim şekli ile liderlik biçimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu bir biçimde etkilerken, otoriter bir yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz biçimde etkilemektedir (Saldamlı, s. 37).

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir dönemde örgütlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi, çalışanların sadakati ve örgüte olan bağlılıklarıyla yakından ilgilidir (Zeffane, s. 978). Çalışanlar, bu görevleri yerine getirirken kendilerini yönlendirebilecek güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticileri tarafından verilen bu desteği, kendilerine yönelik bağlılığın bir göstergesi olarak değerlendirebilir. Bu, onların örgütsel bağlılık düzeyini artırır. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, yüksek rekabet koşullarında çalışanların iş performansı üzerinde önemli katkılar sağlayabilir. Dolayısıyla sadakat,

güvenilirlik, performans, samimiyet ve liderlik gibi uygulamalar örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Feldman ve Moore, s. 2).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalar neticesinde, bağlılığın üç temel bileşeni olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar (Angle ve Perry, s. 2):

- a) Örgütsel hedeflere olan inanç ve bu hedeflerin kabulü
- b) Örgütün menfaati için çaba gösterme
- c) Örgüte üye olma isteği

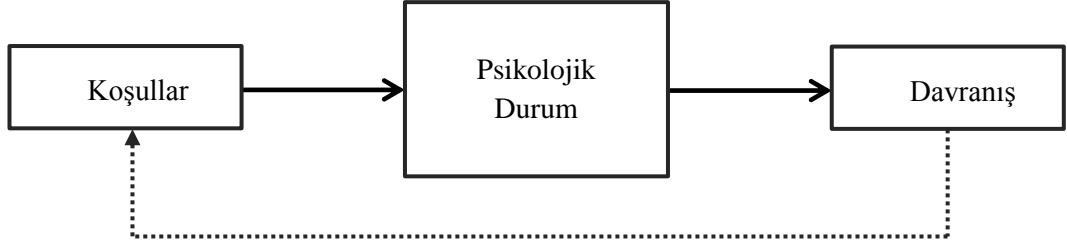
## **2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılık kavramının çok boyutlu olması nedeniyle araştırmacılar bu kavramı tanımlamakta güçlük çekmişlerdir. Dolayısıyla bu kavramın sınıflandırılması ihtiyacı doğmuştur. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili literatürde farklı görüşler mevcuttur. Genel olarak, örgütsel bağlılık kavramlarının çeşitliliğine katkıda bulunan üç çeşit sınıflandırma vardır. Bunlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Tutumsal bağlılık, birey ile örgüt arasındaki duygusal bir bağa benzer. Davranışsal bağlılık ise, bireyi serbestçe gerçekleştirilen davranışların bir sonucu olarak örgüte bağlar.

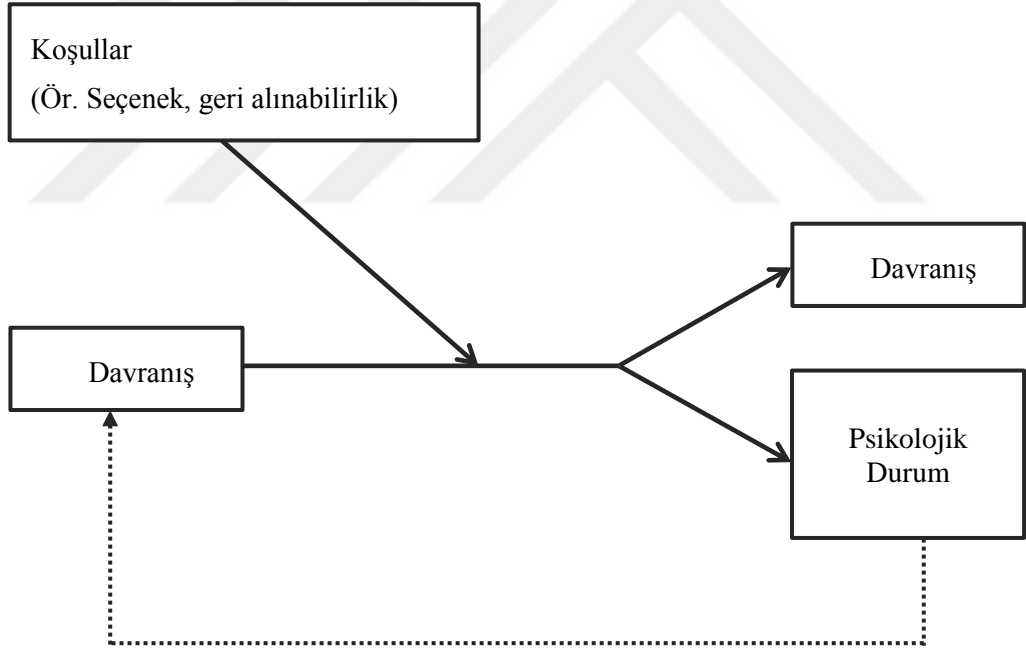
Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar arasındaki bu ayrım, her biri ile ilişkilendirilen araştırma geleneklerine açıkça yansımaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımında, araştırma büyük ölçüde bu bağlılığın gelişmesine katkı yapan temel koşulların belirlenmesine yönlendirilmiştir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırma, öncelikle, bir kez sergilenen bir davranışın tekrar edilmesi eğilimi gösteren koşulların belirlenmesine yönlendirilmiştir (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Aşağıdaki şekilde ana hatlarıyla gösterilen tutumsal ve davranışsal yaklaşımın temel varsayımlarının şematik bir gösterimi, iki yaklaşımdaki belirgin farklılıkları ortaya koymaktadır.

## TUTUMSAL PERSPEKTİF



## DAVRANIŞSAL PERSPEKTİF



Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığa Yönelik Tutumsal ve Davranışsal Perspektifler

**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991, s. 63.



## **2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılık, bir kişinin belli bir örgütle olan özdeşleşmesinin gücüdür. Bu yaklaşım, örgütsel davranış alanında en çok incelenen değişkenlerden biridir. Bu yaklaşımın kapsamlı ve uzun süre araştırmalara konu olmasının temel nedeni, örgüt için faydalı olan her davranışı etkileyebilme özelliğine sahip olmasıdır (Rickett, s. 257).

Tutumsal bağlılık, kişilerin örgütle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, bireyin değer ve hedeflerinin örgütünkile uyumlu olması gerektiği düşünülür (Meyer ve Allen, 1991, s. 62). Tutumsal bağlılık kapsamında araştırmacılar farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımların en önemlileri aşağıda sıralanmıştır.

### **2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Natalie J. Allen ile John P. Meyer duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç bileşenden oluşan bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmiştir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Allen ve Meyer'in geliştirdiği bu üç yaklaşımın ortak noktası, bağlılığın, çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlaması ve örgütte üyeliği devam ettirme veya üyeliğini bırakma kararına etkileri olan bir psikolojik durum olduğu görüşüdür.

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşme derecesini ve örgüte karışmasını ifade eder. Duygusal bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgütte kalırlar. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Yani çalışanlar, örgütten ayrılmanın çok fazla maliyete neden olacağını düşündükleri için örgütte kalırlar. Çalışanlar örgütte kalmayı, bir zorunluluk olarak sayarlar. Son olarak, normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalma yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Normatif bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, işverene karşı duyulan minnettarlık sonucu örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Bu üç bileşen, çalışanların duygusal ve psikolojik bağlılıklarını, örgüte dahil olmalarını ve bireysel çalışanların örgütle olan ilişkilerini değerlendirirken verdikleri tutumu içermektedir.

Allen ve Meyer tarafından önerilen bu model, en sık analiz edilen modeldir ve yazarlar, örgütsel bağlılık için çok yönlü yaklaşım gelişimine katkı sağlayan en büyük çalışma olduğunu söylemektedir.

### **2.1.2. Kanter Yaklaşımı**

Bağlılık biçimleri içinde en sık kullanılan yaklaşım, Kanter'in 1968 yılında önerdiği yaklaşımdır. Kanter bağlılığı, toplumsal aktörlerin örgüte enerji ve sadakat verme isteği olarak tanımlar. Kanter, her biri birbirinden bağımsız olabilecek ve analitik olarak farklı olan üç çeşit bağlılık biçiminin bulunduğunu tespit etmiştir. Bunlar (Kanter, s. 504-505):

**Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, bir kişinin pozitif bilişsel yönelimlerini güvence altına almayı, ödül ve maliyet açısından değerlendirildiğinde kişinin örgüte katılımı karlı olarak tanınmasını sağlar. Bu bağlılık, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere özelliklerinin gözden geçirilip, pozitif veya negatif değerlendirilmesi anlamına gelir. Pozitif bilişsel bir bağlanma için, sistem iyi bir şekilde organize edilmelidir. Böylelikle işgören, örgütte kalmanın maliyeti ile örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirir ve örgütte kalmanın karlı olduğu durumlarda örgütte kalmaya devam eder.

Devamlılık bağlılığının fedakarlık ve yatırım olmak üzere iki bileşeni vardır. Fedakarlık, örgüte katılmak için değerli ve zevkli sayılan şeylerden vazgeçmektir. Bu, bireye sağlanan rolün önemini vurgular. Yatırım, genellikle bir kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarının örgüte bağlanmasını ve gelecekteki kazançların buradan elde edilmesini içerir.

**Uyum Bağlılığı:** Kişinin gruba olan duygusal bağlılığını ifade eder. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve örgüte karışmasını ifade eder. Bireylerin örgütteki diğer kişilerle olumlu ilişkiler geliştirdikleri ve kendilerini sıkı ve destekleyici bir grubun üyesi olarak gördüğü yerdir.

**Kontrol bağlılığı:** Örgütlerin istek ve ihtiyaçlarının ahlaki bakımdan doğru ve kişilerin örgütlerin kurallarına ve otoritesine uyma istekliliğini ifade eder. Kişilik sistemi sosyal bir sistemin normlarına bağlı olan bir kişi, kendisini daha yüksek dereceli bir sistemin emirlerini yerine getirdiğini görmelidir. Bu sistem, kişinin yaşamını anlamlandırır ve düzene sokar. Bu tür bir bağlılık, kişinin sistem tarafından

belirlenen ideal şartları yerine getirmesi açısından kimliğini yeniden formüle etmesini gerektirir. Bu tür bir bağlılık içinde olan kişi, örgüt olmadan kendini basit ve şanssız olarak görür.

### 2.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmak amacıyla yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel direktifler açısından deneyimlendiği uygunluk derecesini yansıtır. Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık üç şekilde sınıflandırılır. Bunlar; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Rodriguez ve diğ., s. 77).

**Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi, örgütsel değerlerin ve normların içselleştirilmesi ve otoriteyle özdeşleşme esasına dayanır (Rodriguez ve diğ., s. 77). Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlanması ile karakterize edilir (Penley ve Gould, s. 46). Hall'a göre, bir çeşit örgütsel kimlik olarak düşünülebilir (Hall ve diğ., s. 186).

**Hesapçı Bağlılık:** Örgütle daha az yoğun bir ilişki ile nitelendirilen ve örgütle çalışanları arasında bir değişim ilişkisine dayanan düzenlemeleri kapsar. Bu durumda bireyler fayda sağlayacaklarını düşündükleri için örgüte bağlılık gösterirler (Rodriguez ve diğ., s. 77). Hesapçı bağlılık, kısaca, örgütle çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgütlenmeye karşı olumsuz bir yönelimi yansıtan ve bireylerin davranışsal seçeneklerini kısıtlamış olduğu durumları içerir (Rodriguez ve diğ., s. 77). Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte olan duygusal bağlılığı ifade eder. Etzioni, yabancılaşmaya maruz kalmayı, bir cezaevine veya askeri temel eğitim kampına benzetmektedir. Okuyucular, yabancılaşmanın örgütsel bağlılık için bir temel olarak düşünülmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, sonuç olarak çalışanların örgüte bağlı oldukları görülmüştür. Bu bağlılık türündeki kişi, psikolojik açıdan kendisini örgüte bağımlı olarak hissetmesine rağmen örgüt içinde kalmaya zorlanmaktadır (Penley ve Gould, s. 47).

#### **2.1.4. Caldwell, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, kişinin örgüte karşı duyduğu psikolojik bağı yansıtır. Caldwell, O'Reilly ve Chatman, tutum ve davranış değişikliği üzerine yaptığı çalışmaya dayanarak bağlılığın üç ayrı ek temel üzerine dayandığını savunur. Bunlar (Caldwell ve diğ., s. 247):

**Uyum:** Belirli ödüller için gerçekleştirilen enstrümantal bağlanmadır. Araştırmacılar son yıllarda uyum bağlılığını enstrümantal bağlılık olarak değiştirdiler. O'Reilly, Caldwell ve Chatman'ın belirttiği üzere çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin ve bu maksatla ortaya koydukları davranış ve tutumların ana nedeni, belirli ödüllere sahip olmak veya belirli cezalardan kurtulmaktır (Caldwell ve diğ., s. 247).

**Özdeşleşme:** Bireyin, organizasyonun bir parçası olarak işletmede kalma arzusudur. Kişi, memnuniyet verici bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek amacıyla örgütlenmenin etkisini kabul edip, üye olma arzusu içine girer. Başka bir ifadeyle özdeşleşme, çalışanın, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyabileceği ve değerlerine saygı duyabileceği anlamına gelir (Caldwell ve diğ., s. 247).

**İçselleştirme:** İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade eder. Başka bir ifadeyle içselleştirme, bireyin tutum ve davranışlarının örgütün tutum ve davranışları ile uyumlu olmasıdır (Caldwell ve diğ., s. 247). Dolayısıyla, çalışan değerleri ve örgüt değerleri arasında bir bağlantı mevcuttur.

#### **2.1.5. Buchanan II Yaklaşımı**

Organizasyona hayat veren güçler arasında insan enerjisi ve yaratıcılık önceliklidir. Bunlar tüm hiyerarşik seviyelerde önemlidir, ancak karar alma düzeyinde çok fazla önemli değildir (Buchanan II, July–August, s. 339). Bu toplumdaki çoğu büyük organizasyonu yetenekli ve motivasyonu yüksek kişiler cezbetmektedir. Bununla birlikte, örgütler, bu kişileri tutma ve sadakatlerini geliştirme bakımından farklılık göstermektedirler.

Buchanan II yaklaşımına göre bağlılık, bir örgütün amaç ve değerlerine duyulan bağlılıktır. Metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşur. Bunlar (Buchanan II, December, s. 533):

1. Örgüt misyonu ile özdeşleşme hissi
2. Kişinin örgütsel faaliyetlere katılımı veya psikolojik tutulma hissi
3. Örgüte duyulan bağlılık ve sevgi

Bağlılık, her örgüt için kritik öneme sahip bir tutumdur. Ayrıca, insan hayal gücünü örgütsel amaçlarla ilişkilendirir ve örgütün sağlığı ve refahı için kişisel bir endişeyi teşvik eder.

## **2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık, bir örgüte bağlanma sürecidir. Ayrıca, bireylerin belli bir organizasyona nasıl kilitlendiği ve bu sorunu ne şekilde ele aldıklarıyla ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel davranışlardan çok bireysel davranışlara yönelmektedir. Örneğin, birey bir davranış sergiledikten sonra bazı nedenlerden dolayı bu davranışını sürdürmeye devam etmekte ve zaman içinde sürdürülen bu davranışa bağlılık göstermektedir. Zaman ilerledikçe bahsedilen davranışa uygun ya da onu destekleyen durumlar ortaya çıkmakta, bu da o davranışın tekrar edilme olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle davranışsal bağlılık yaklaşımı, bağlılığın dışı vurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar olarak incelenebilir (Saldamlı, s. 22).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları kapsamında literatürde, iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Becker'in Yan Bahis Yaklaşımıdır. İkinci ve son yaklaşım ise, Salancik Yaklaşımıdır. Bu iki yaklaşım, aşağıda incelenecektir.

### **2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Temel olarak yan bahisler, bir çalışanın zaman, emek ve para gibi yatırım yaptığı şeylerin önemi vurgulamaktadır (Wallace, s. 728). Bu yaklaşıma göre bağlılık, kişilerin tutarlı faaliyet alanlarına girme eğilimidir. Yani, kişinin örgütteki üyeliğini korumaya çalışmasıdır. Becker, bir kişinin sosyal organizasyona katılımının aslında onun için yan bahisler yaptığını ve dolayısıyla onun gelecekteki faaliyetini kısıtladığını ortaya koymaktadır. Becker, ayrılma ile ilgili çeşitli maliyetlerden dolayı çalışanların, örgütleriyle kalmaları gerektiğine inanmaktadır. Becker'e göre yan bahisleri oluşturan çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bunlar (Shore ve diğ., s. 429):

- Genelleştirilmiş kültürel beklentiler
- Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler
- Sosyal pozisyonlara uyum
- Kendini ifade etme sorunu
- İşle ilgili olmayan endişeler

Bu beş çeşit yan bahis, bir kişinin gelecekteki faaliyetlerini, onu mevcut organizasyonuna daha yakından bağlamaktadır.

**Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler:** Genelleştirilmiş kültürel beklentiler genel olarak, insanların çalışanlar üzerindeki beklentileridir. Çalışanın bir örgütteki çalışma süresi, bu beklentilere örnek verilebilir. İnsanlar, bir çalışanın işini çok sık değiştirmemesi gerektiğini, aksi taktirde işi yapanın tutarsız ve güvenilir olacağını düşünmektedir (Becker, s. 36). Çalışanın işe girdikten hemen sonra, çok daha iyi imkanlara sahip yeni bir iş teklifiyle karşı karşıya kalabilir. Bu tür durumlarda çalışan, gerek örgütün güvenini sarsmamak gerekse tanıdığı bildiği bir yerde işe başlamanın huzuru içinde olması onu, cazip gelen yeni iş fırsatını geri çevirmesine neden olacaktır. Aksi taktirde çalışanın bu tutumu düzensizliğe ve istikrarsızlığa yol açacağı düşünülmektedir. Bu da çalışanın itibarsızlaştırılmasına yol açacaktır. Bu nedenle çalışan, işten ayrılmayı ikinci plana atmaktadır.

**Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler:** Bürokratik düzenlemeler; organizasyonların, uzun vadeli istihdamı teşvik etmek amacıyla oluşturduğu politikalarlardır (Powell ve Meyer, s. 159). Bu nedenle yan bahisler, bir örgütteki çalışanları bağlamak ve onları örgüte fayda sağlama yönünde zorlamak için birçok kez kullanılır. Eğer çalışan bu yönden saparsa, sosyal ve ekonomik cezalarla cezalandırılacaktır (Griffin ve Hepburn, s. 614). Örneğin; çalışanın iş değişikliği yapması sonucu maaş düzeyinin değişmesi, emeklilik kaybı yaşaması veya kıdem bakımından geriye düşmesi gibi durumların ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir.

**Sosyal Pozisyonlara Uyum:** Sosyal pozisyonlara uyum; çalışanın, mevcut duruma uymak amacıyla bireysel olarak yaptığı yatırımlardır (Powell ve Meyer, s. 159). Sosyal pozisyonlara bireysel olarak uyum sağlamak, insanların kendilerini bir konuma veya faaliyet alanına nasıl ayarladıklarıyla ilgilidir. Mevcut duruma uyum sağlamış bir kişinin, gelecekteki değişimin şimdiki durumdan daha iyi olacağını bilse

bile, bu riski göze almak istemez, mevcut durumunu korumaya çalışır (Lam ve Rahma, s. 13).

**Kendini İfade Etme Sorunu:** Kendini ifade etme sorunu, kişinin tutarlı bir imaj sunmaya çalışması halinde ortaya çıkmaktadır. Çalışan, bu imajı oluşturmak için birtakım davranışlarda bulunması gerekir (Powell ve Meyer, s. 158). Çalışanın bu davranışları sergilerken yapacağı hatalar, imajına zarar verebilir (Lam ve Rahma, s. 13). Dolayısıyla çalışanlar, imajına zarar verebilecek her türlü davranışlardan kaçmaktadırlar.

**İşle İlgili Olmayan Endişeler:** İşle ilgili olmayan endişeler; organizasyon dışında yapılan endişeleri kapsar (Powell ve Meyer, s. 159). Ailevi sorunlar, toplum içindeki arkadaşlık ilişkileri, sosyal çevreye uyum sağlama, sosyal aktivitelere katılma, geçim sorunları vb. unsurlar işle ilgili olmayan endişelere örnek olarak gösterilebilir.

### **2.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin davranışsal eylemlere ve bu davranışsal eylemler yoluyla etkinliklerini ve örgütle olan ilişkisini güçlendiren inançlara bağlanmasıdır (Saldamlı, s. 24). Salancik'in yaklaşımına göre birey, eylemleri ile bağımlıdır ve bu eylemlerle kendi bağıllığını sürdürmeye çalışır (Mishra, s. 90).

Salancik yaklaşımı, örgütsel bağlılığı iki şekilde sınıflandırır. Bunlar; örgütsel davranış yaklaşımı ile sosyal psikoloji yaklaşımıdır. Örgütsel davranış yaklaşımı, örgütün içerisindeki kişi veya grupların tutum ve davranışlarını açıklamayı, anlamayı, geliştirmeyi ve örgütle özdeşleşmeyi amaçlamaktadır. Sosyal psikoloji yaklaşımı ise, bireyin örgütün amaç ve değerleriyle kendisini özdeşleştirerek, bu amaç ve değerleri gerçekleştirmek için örgüte bağlılık göstermesidir (Mishra, s. 92).

### **2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık, mikro organizasyonel davranış alanındaki teorisyenlere ve araştırmacılara yönelik önemli bir değişken haline geldi. Yakın zamanda, bağlılık literatürünün kapsamlı incelemelerinin ortaya çıktığını ancak, çoklu bağlılıklara

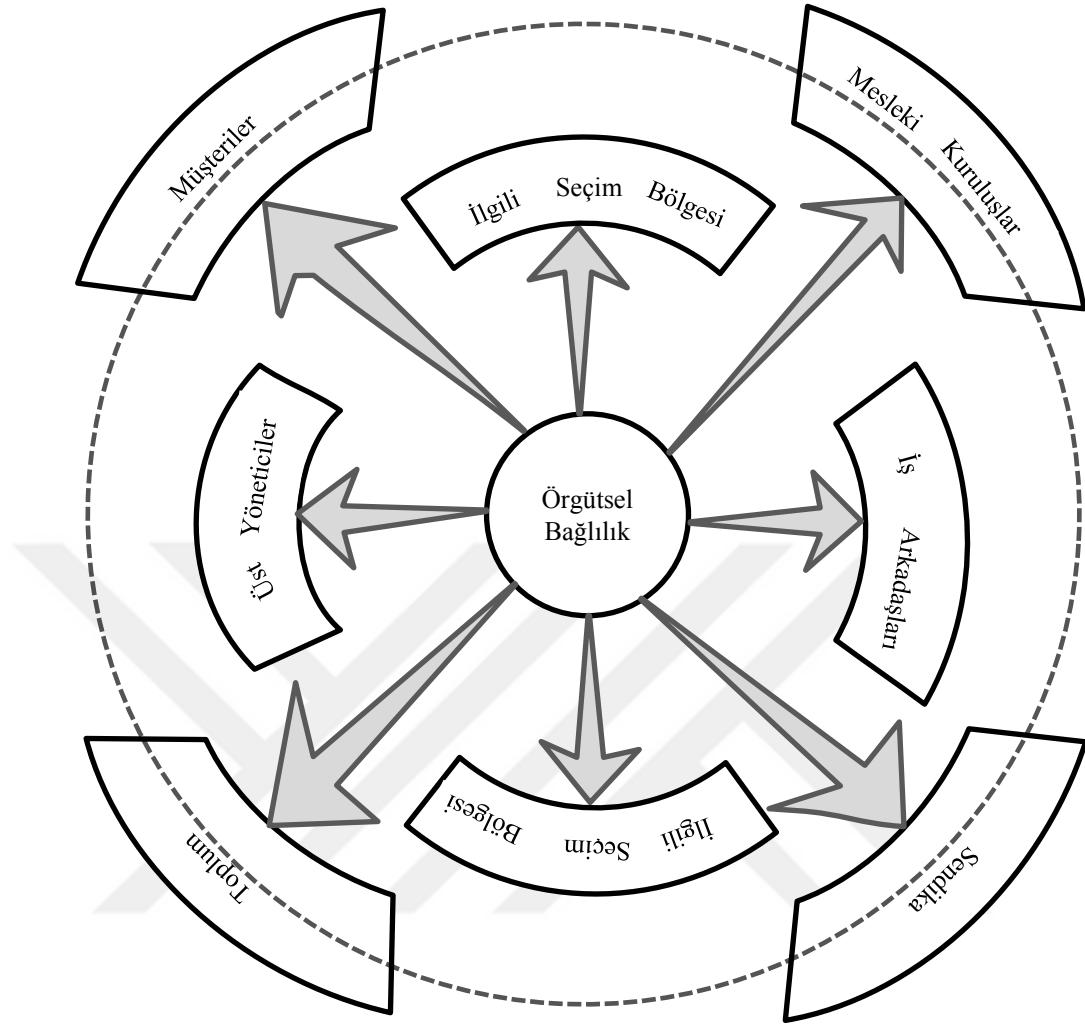
vurgu yapılmadığını belirten Reichers, örgütsel bağlılığı farklı bir perspektiften incelemiştir.

Reichers tarafından öne sürülen çoklu bağlılıklar yaklaşımı, tutumsal bağlılık yaklaşımının biraz daha geliştirilmiş halidir. Bu yaklaşım ile ilgili yapılan sınıflamalar, bağlılığın örgütün ayrılmaz bir parçası olduğu inancına dayanır. Dolayısıyla bağlılık ile ilgili çoğu yapı, bireyin kendi deneyimlerine önem vermemektedir. Burada ele alınan görüşe göre bağlılık, bir örgütün hedefleriyle özdeşleşme sürecidir (Reichers, s. 465).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kapsamında yapılan yakın tarihli araştırmalar, örgütlerin tek parçalı kuruluşlar olmadığını ve bu çalışanların bağlılıklarının örgüt içindeki (yönetici, iş arkadaşları) ve dışındaki (müşteri, meslek) birden çok odağa yönlendirilebileceğini kabul etmektedir (Saldamlı, s. 25). Çalışanlar aynı zamanda bağlılıklar arasında çatışmalar yaşayabilir veya farklı varlıklara olan bağlılıklar arasında kuvvetli bağımlılıklar olabilir.

Reichers, bağlılığın çok yönlü bir fenomen olduğunu ve bir organizasyonu oluşturan örgüt üyelerinin çeşitli seçim bölgelerine karşı çeşitli derecelerde duygusal bağlılık yaşadıklarını belirtti. Şekil 2.2’de de Reichers’in çoklu bağlılıklar yaklaşımı gösterilmektedir. Örgüt etrafındaki noktalı çizgi, örgütsel sınırların geçirgenliğini gösterir. Merkezi benliği çeşitli seçim bölgelerine bağlayan oklar, benliğin kısmen çeşitli gruplarla özdeşleşmelerinden oluştuğunu göstermektedir. Kısa oklar, psikolojik bağlılıkları temsil etmektedir. Ve son olarak, noktalı çizgideki ayrıştırılmamış alan, küresel örgütsel bağlılık olarak düşünülebilir (Reichers, s. 471).





Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılıklar

**Kaynak:** (Reichers, s. 472).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından büyük ilgi görmüştür. Birçok örgütte verimliliği arttırmanın yolu, çalışanların bağlılığını arttırmaktır. Örgütsel bağlılığın ve bunlarla ilişkili faktörlerin daha iyi anlaşılması, yöneticilerin çalışanların faaliyetlerini istenen yönde yönlendirmesine yardımcı olacaktır.

Çalışanların bağlılıklarının önemi gözönüne alındığında, onu etkileyen faktörlerin bilinmesi yararlı olacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen üç temel faktör vardır. Bunlar; kişisel–demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.

### **3.1. Kişisel – Demografik Faktörler**

Örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi ve demografik özellikleri açısından çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi belirleme ihtiyacı vardır. Topluluğun sosyo-ekonomik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, medeni hal, meslek, din, doğum oranı, ölüm oranı, ailenin ortalama büyüklüğü ve evlilik yaş ortalamasıdır. Bir nüfus sayımı, bir toplumun her bir üyesiyle bağlantılı olarak demografik faktörlerin derlendiği bir sayıdır (Khan ve diğ., 2013, s. 121). Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür, örgütsel bağlılığı belirleyen bir takım değişkenleri göstermektedir. Bunlardan bazıları; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal ve çalışma süresi demografik değişkenler olarak kullanılmıştır.

#### **3.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalarda, genel olarak yüksek yaştaki kişilerin genç yaştakilere oranla, örgüte daha çok bağlı oldukları gözlemlenmiştir. Yaş ilerledikçe kişi, örgüt kültürüne uyum sağlamakta ve bir süre sonra örgütle özdeşleşmektedir (Khan ve diğ., 2013, s. 123). Başka bir örgüte geçiş yapılması durumunda yeniden aynı süreçlerden geçmek çalışanı, hem psikolojik hem de fiziksel olarak yoracağından iş değiştirme gibi bir düşünceleri olmaz. Genç yaştaki çalışanlar ise, örgüte çok fazla yatırım yapmadıklarından iş değiştirme olasılıkları daha fazladır.

Meyer ve Allen, genç çalışanların daha az iş tecrübesi ile daha az iş imkanına sahip oldukları bilinci nedeniyle daha kararlı olduklarını savunur. Çalışanlar tecrübe kazandıkça alternatif istihdam olanakları artabilir. Bu, işten ayrılmanın önemli bir maliyetini ve işsiz kalmanın miktarını azaltır. Meyer ve Allen'in bu açıklamaları, örgütsel bağlılık düzeylerinin alternatif iş olanakları gibi faktörlerin bir sonucu olarak farklı yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini ve dolayısıyla yaşın ve çalışma süresinin örgütsel bağlılığı farklı yaş gruplarında farklı şekilde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Meyer ve Allen, daha yaşlı olan çalışanların daha iyi

pozisyonlara sahip olmaları ve işlerinden daha memnun oldukları için daha fazla bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedir (Meyer ve Allen, 1984, s. 373).

### **3.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmaların sonucunda değişik görüşler öne sürülmüştür. Yapılan araştırmalara göre erkekler genel olarak, kadınlara nazaran daha iyi konumlarda çalıştıkları ve daha iyi maaş aldıkları için örgütlerine daha çok bağlı oldukları tespit edilmiştir. Başka bir araştırmaya göre, kadınların aile içindeki görev ve sorumluluklarından dolayı çalıştıkları işletmenin onlar için geri planda kaldığı ve erkeklere göre örgüte daha az bağlılık duydukları görülmüştür (Yalçın ve İplik, s. 399).

Angle ve Perry, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki bakımından yapmış oldukları bir incelemede, kadınların çalıştığı organizasyonu ve işlerini değiştirmekten hoşlanmadığını, bu nedenle erkeklere nazaran örgütlerine daha çok bağlı olduklarını tespit etmiştir (Angle ve Perry, s. 7). Benzer şekilde Powell ve Meyer, kadınların erkeklere göre örgüte daha çok bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bunun nedeni, kadın çalışanların örgütten ayrılma maliyetinin erkeklerden daha yüksek olmasıdır. Çünkü kadınlar, örgütte buldukları pozisyonları elde etmek için erkeklerden daha fazla çaba sarf etmektedirler (Powell ve Meyer, s. 161).

### **3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Genel olarak yapılan tüm çalışmalar incelendiğinde eğitim düzeyi, örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişki içindedir. Bu tahminin gerekçesi, düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin genellikle iş değiştirme konusunda daha fazla zorluk çektiğini ve sonuç olarak kendi örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu göstermesidir. Eğitim düzeyinin düşük olması, alternatif iş olanaklarını kısıtlamaktadır. Kişi, mesleği olmadığı için çok fazla iş değiştirme imkanı yoktur. Diğer yandan, eğitim düzeyi yüksek olan kişiler, örgütten ziyade mesleklerine olan bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca iş olanakları daha fazladır ve bir örgüte bağlı kalmazlar.

Mowday ve diğ. (1982)'nin yapmış oldukları bir araştırmada, örgütsel bağlılık ile eğitim değişkeni arasında ters yönde bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Angle ve Perry (1981), yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi değişkeni arasında ters yönde bir ilişkinin bulunduğunu

tespit etmiştir. Dolayısı ile çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Bunun temel nedeni, yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin daha fazla iş imkanlarına sahip olmaları ve örgüte karşı yüksek beklentiler içerisinde olmalarıdır (Angle ve Perry, s. 7; Mowday ve diğ., s. 45).

#### **3.1.4. Medeni Hal**

Medeni hal, evli veya evli olmama durumudur. Medeni hal, örgütsel bağlılığın güvenilir bir ön belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda genel olarak evli insanların örgütlerine, bekar kişilere oranla daha sadık oldukları belirlenmiştir (Khan ve diğ., 2013, s. 121-122). Sonuç olarak, evli insanların aile yükümlülükleri daha fazladır ve işlerinde daha fazla istikrar ve güvenliğe ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla, evli insanların mevcut örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir.

Powell ve Meyer, yapmış oldukları bir araştırmada, evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekarlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bunun nedeni, örgütten ayrılmanın evli çalışanlar açısından maliyetli olmasıdır (Powell ve Meyer, s. 158). Evli olan kişilerin, ailesine bakmakla yükümlü olmaları ve örgütten ayrılmaları halinde yeni bir iş bulamama endişesi, onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

#### **3.1.5. Çalışma Süresi**

Çalışma süresi, bir kişinin bir örgütteki çalışma süresini ve zaman içinde örgüte yaptığı yatırımları ifade eder. Çalıştığı kuruma emek harcayan bir kişi, örgütten kolay bir şekilde vazgeçememektedir. Çalışan ayrıca, örgüte sağladığı faydalardan dolayı belli kazanımlar elde etmektedir. Bu kazanımların örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Bir kişi, ailesi ve kendisi için farklı bir işletmede daha iyi çalışma olanakları olan bir iş bulduğu halde hala o işletmede çalışmaya devam ediyorsa, onun örgüte olan bağlılığının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, çalışma süresinin uzunluğu, örgütsel bağlılığı açıklamak için her zaman yeterli değildir (Saldamlı, s. 34).

Meyer ve Allen, bir örgütte çalışma süresi üzerine yapılan araştırmalar neticesinde, alt ve üst yönetim düzeyinde çalışanların orta yönetim düzeyinde

çalışanlara göre, örgüte daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymuştur (Kelly, s. 22). Bu nedenle hizmet süresi, bir çalışanın örgüte olan ilişkisinin belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

### **3.2. Örgütsel Faktörler**

Bağlılık ve çeşitli örgütsel faktörler arasındaki ilişki, kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olabilecek çok sayıda örgüt uygulamaları ve politikaları tanımlanmıştır. Bunlar; işin niteliği, liderlik ve yönetim, ücret, örgütsel kültür, örgütsel ödüller ve takım çalışmasıdır.

#### **3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. İşin önemi, örgüt içinde veya örgüt dışında, bir işin insan hayatına etkisi olarak ifade edilebilir (Saldamlı, s. 37).

İş kapsamının kısıtlı ve zor olması sebebiyle toplumun düşük statü mesleklerinde (örneğin; temizlik görevlileri, sekreterler) çalışan bireylerin mesleklerine daha az bağlı oldukları öne sürülmüştür. Ancak toplum tarafından daha anlamlı oldukları düşünülen mesleklerde (örneğin; doktorlar, avukatlar) çalışan bireylerin ise mesleklerine daha çok bağlı oldukları belirtilmiştir (Cohen, s. 541). Dolayısıyla işin niteliği, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir.

#### **3.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Yöneticilerin, örgütlerde sergiledikleri liderlik ve yönetim biçimleri, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin; katılımcı ve esnek bir yönetim şekli ile liderlik biçimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu bir biçimde etkilerken, otoriter bir yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz biçimde etkilemektedir (Saldamlı, s. 37).

Çalışanlar, yöneticileri tarafından verilen desteği, kendilerine yönelik bağlılığın bir göstergesi olarak değerlendirebilir. Çalışanların bu şekilde düşünmesi, örgüte olan bağlılıklarını arttıracakı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütü desteksiz gördükleri, karar vermede sınırlı bir role sahip oldukları ve iş rolleri ve performanslarıyla ilgili çok az geri bildirim aldıkları

durumlarda düşük bağıllık gösterilir. Böylece, kuruluştaki mevcut yönetim tarzı ve uygulamaları, diğer iş deneyimi belirleyicileriyle birlikte örgütsel bağıllığı olumlu veya olumsuz etkilemek için kullanılabilir (Dick ve Metcalfe, s. 115).

### **3.2.3. Ücret Düzeyi**

Hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasında ücretlendirme, hem çalışanları motive etme ve ödüllendirme hem de örgütü daha ileriye götürme bakımından son derece önemli bir yere sahiptir. Stratejik hedeflere ulaşabilmek amacıyla ücretlendirme stratejisinin örgütsel bağıllıkla uyumlu olması, çalışanların bu yolda desteklenmesi ve yönlendirilmesi bakımından önemlidir (Saldamlı, s. 37).

Genel olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel bağıllık ile ücret düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ücret düzeyi, bireyin doğrudan ücret veya maaşına karşılık gelir.

Ücretlerinden memnun olan çalışanlar, örgütleri hakkında olumlu hislere sahip olurlar ve bunun sonucunda da örgüte karşı duygusal olarak bir bağ hissederler. Buna ek olarak, çalışanların aldıkları ücretten memnun olmaları, onlara iyi bir ödeme yapıldığının göstergesidir. Bu, çalışanların örgütten ayrılmalarına engel oluşturur ve böylece devam bağıllığı artar. Son olarak, çalışanlarını tatmin eden yüksek ücretler, borçlanma veya yükümlülük duygusuna yol açarak normatif bağıllığı artırır (Dhawan ve Mulla, s. 62).

### **3.2.4. Örgütsel Kültür**

Örgüt kültürü, bağıllıkların oluşturulması ve performansların artırılmasında önemli bir belirleyici faktördür. Çalışanlar işyerinde mutlu değilse, örgüte daha az bağıllık gösterirler ve dışarıda başka fırsatlar aramaya yönelirler. Fırsatlar mevcut değilse veya ulaşılmazsa, kendilerini örgütten duygusal olarak uzaklaştıracaklardır. Bu, kişinin örgütsel bağıllığını etkileyecektir.

Robbins'e göre örgüt kültürü, çalışanlar için örgütte işleri yürütmenin yolunu belirtir. Örgüt kültürü, örgütün tüm üyelerinde gözlenen ve kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran kalıcı özelliklerdir (Robbins ve Judge, s. 512). Başka bir deyişle, örgüt kültürü her organizasyonun toplumsal kimliğini belirtir. Yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün tüm çalışanlar için iş güvenliğini sağladığını ve yaşam

boyu veya uzun süreli istihdam sağladığını ve iş güvenliğinin çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesine yol açtığını göstermektedir (Ghorbanhosseini, s. 1020).

### **3.2.5. Örgütsel Ödüller**

Ödül, bir organizasyondaki çalışanların davranışlarını dışsal veya içsel olarak güçlendiren, koruyan ve geliştiren her şey olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle ödül, çalışanların sunduğu hizmet karşılığında organizasyondan aldığı paradır (Ong ve Teh, s. 1010).

Ödül sistemleri; örgütsel amaçları, değerleri ve stratejileri dikkate alan insan kaynakları yönetiminin temel bir fonksiyonudur. Dolayısıyla her işletmenin bir ödüllendirme sistemine ihtiyacı vardır.

Ödül sistemleri, bir örgütün çalışanları için sağladığı parasal, parasal olmayan ve psikolojik ödemeleridir. Çalışanlar ödül sistemlerini, işverenleri ile kendi aralarında, iyi yapılmış bir iş için verilen bir ödül olarak görmektedir. Çalışanların bu değişim görüşünü görme biçimi örgütsel bağlılık düzeylerini belirler (Humphrey, s. 10).

Ödül, çalışanın motivasyonunun artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler, ödül sistemi sayesinde, çalışanların davranışlarını önemli derecede etkileyebilir. Yöneticilerin, çalışanlarını yaptıkları işler için ödüllendirmesi, onların örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Bu da, örgütlerin başarıya ulaşmasında katkı sağlayacaktır.

### **3.2.6. Takım Çalışması**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de takım çalışmasıdır. Takım çalışmasının, çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü ve destekleyici bir ilişkinin geliştirilmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Takım çalışması, “bir işletme içindeki çalışanların birbirleriyle nasıl işbirliği yaptıkları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda birlikte çalıştıkları” olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma biçimini tanımlamak için gruplar, takımlar ve iş birimleri gibi çeşitli terimler farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda kullanılmıştır (Delarue ve diğ., s. 129).

Örgütlerin başarıya ulaşmasında her ne kadar bireylerden söz edilse de, asıl önemli olan takımın başarısıdır. Takım içinde alınan ortak kararlar ne kadar çoksa, örgütsel bağlılık bir o kadar fazla olur. Karar alma süreçlerine bireylerin de aktif bir şekilde katılımının sağlanması, örgütün kendilerine değer verdiğinin bir göstergesi olarak algılanacaktır. Dolayısıyla bireyler, kendilerini değerli hissettikleri için örgüte karşı duygusal bir bağ hissederler. Bu da, örgütün başarıya ulaşmasına önemli derecede katkı sağlayacaktır (Korsgaard ve diğ., s. 61).

### **3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışındaki faktörler, alternatif iş olanakları ve profesyonellik olmak üzere iki kısımda ele alınacaktır.

#### **3.3.1. Alternatif İş Olanakları**

Günümüz koşullarında eğer işletmeler büyümeyi sağlayamazlarsa, çalışanlar aktif olarak alternatif işler aramaya başlar. Alternatif iş olanaklarının varlığı, bireye mevcut koşullarını belirginleştirme imkanı sağlar.

Meyer ve Allen, çalışanların deneyim kazandıkça alternatif iş olanaklarının artabileceğini savunmuştur. Bir çalışanın deneyimli olması, geçmişte aldığı eğitimlerle de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, daha çok alternatif iş olanaklarına sahiptir. Bu durum, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir (Meyer ve Allen, 1984, s. 373).

Alternatif iş olanaklarının kısıtlı olduğu durumlarda çalışan, çok fazla iş seçimi yapma gibi bir imkanı olmadığı için örgüte daha fazla bağlılık duyacaktır. Öte yandan, iş olanaklarının fazla olması, örgüt açısından olumsuz bir durumdur. Çünkü çalışan, örgütten memnun olmadığı durumlarda alternatif işlerin bulunması sebebiyle başka bir işte çalışmaya karar verebilir.

#### **3.3.2. Profesyonellik**

Profesyonel kişiler genel olarak kendilerine ait kuralları olan ve bağımsız bir şekilde hareket eden kişilerdir. Profesyonellik, tutarsız bir örgütsel bağlılık düşüncesini açıklamaktadır. Profesyoneller, örgütlerine veya mesleklerine olan bağlılıklarıyla ön plana çıkmaktadır (Saldamlı, s. 39).



Profesyonellik kavramı ile ilgili olan mesleki bağlılık; mesleğin amaç ve değerlerinin kabul edilmesi, mesleğin çıkarları için gerçek bir çaba kullanma isteği ve mesleğe üye olma isteği için bir inanç olarak tanımlanır. Mesleki bağlılık temel olarak sadakati, kararlılığı ve kişiye prosedüre göre yönlendiren bir değer veya norm sistemi rehberliğinde bir algıdır (Susanto ve diğ., s. 128-129).

Mesleki bağlılığın, gözlemlenebilir tutumlar, çalışma sonucu hakkındaki kararları ve mesleki gruplara katılımları gibi insanların çalışma davranışları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Mesleki bağlılık, örgüt için yararlı olan olumlu davranışlarla ilgilidir. Mesleki bağlılık düzeyleri yüksek olan kişiler, örgüt için zararlı olan etkinliklere daha az karışmaktadır (Butucha, s. 364).



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ÇALIŞAN PERFORMANSI

### 1. PERFORMANS KAVRAMI

Temelde kişilerin veya örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilme derecesinin ifadesi olan (Tutar ve Altınöz, s. 201) performans kavramıyla ilgili literatürde farklı tanımlamalar mevcuttur. Performansı, “bir görev, hedef ya da verilen bir işi başarmak ve iyi sonuç elde etmek” şeklinde tanımlayan Yılmaz, bu kavramın başarı, elde edilen iyi sonuçlar, verimlilik ve ulaşılan nokta şeklindeki kelime anlamlarına da dikkat çekmiştir (Yılmaz, 2013, s. 6-7).

Performans, önceden belirlenen koşullara göre herhangi bir işi yapan bireyin, grubun ya da organizasyonun belirlenen hedeflere yönelik ulaşabildikleri yerdir (Şentürk, s. 23). Başka bir ifadeyle performans, bir çalışanın, işinde gösterdiği çabadır. Dolayısıyla çalışanın işine verdiği önem ve gösterdiği çaba performans düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir (Uysal, s. 33). İşletmeler açısından belirli bir zaman dilimindeki çıktı miktarı olarak ifade edilen performans, birey açısından ise amaca ulaşmak için gösterilen etkinlik ve verimlilik düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, s. 201).

Performans ile ilgili yapılan bu tanımlamalar göz önüne alındığında kavramın, hem hedeflere ulaşma düzeyi hem de çabaların, etkinlik ve verimlilik kavramları ile ilişkili olduğunu görebiliriz. Ayrıca hedeflere ulaşmak, başarılı bir performans anlamına gelmez. Önemli olan hedeflere ulaşmak için kaynakların ne şekilde kullanıldığı, yapılan işin ne kadar doğru olduğu ve elde edilen sonuçların bizi hedefe ne derece yakınlaştırdığıdır (Şentürk, s. 23).

Performansı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar (Öztürk, s. 7):

- **Kişisel Faktörler:** Sorumluluk, motivasyon, stres düzeyi, kişisel beceri ve yetkinlik.
- **Liderlik Faktörü:** Rehberlik etme, yönlendirme, teşvik etme, yönetici ve grup lideri tarafından verilen destek.
- **Takım Faktörü:** Çalışma arkadaşları tarafından verilen destek.
- **Sistemsal Faktör:** İş ile ilgili sistemler.

- **Çevresel Faktörler:** Dışarıdan ve içeriden oluşabilecek çevresel baskılar ve değişimler.

## 2. PERFORMANS KAVRAMININ BOYUTLARI

Performans kavramı, çeşitli unsurların bir araya gelmesi sonucu oluşan bir olgudur. Hedeflerin ne derece başarıldığının sayısal bir ölçütü olan performans kavramı; etkililik, verimlilik ve kalite olmak üzere üç boyutlu olarak incelenebilir.

### 2.1. Etkinlik

En geniş tanımıyla etkinlik, verilen bir işi doğru yapmaktır. Etkinlik, varolan kaynaklardan faydalanma derecesi veya bu kaynakların ne şekilde kullanıldığının bir ölçüsüdür. Başka bir ifadeyle etkinlik, varolan potansiyelin ne kadarının kullanılabilirdiğinin bir ölçüsüdür. Rasyonel bakış açısıyla etkinlik; mevcut imkanları en iyi teknik ve yöntemleri uygulayarak kullanmak ve yüksek düzeyde çıktı elde etmek biçiminde tanımlanabilir (Yılmaz, 2012, s. 51).

Etkinlik, bir kuruluşun politikaları, projeleri ve önlemleri ile belirlenen hedeflerin ne derece yerine getirildiğini ifade eder. Yönetimin etkinliği, amaçların gerçekleştirilebilme derecesine bağlıdır (Yılmaz, 2012, s. 51). Buna bağlı olarak etkinlik, amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Amaca ulaşma derecesi ise, sistem çıktısı veya sunulan malların ve hizmetlerin amaca uygunluğu ile ölçülür (Yamak, s. 20). Etkinlik (Yılmaz, 2012, s. 51-52);

- Kalite ve niceliği kontrol etmeyi sağlar,
- Başarı sağlamaya yardımcı olur,
- Bütçe ve planların hazırlanmasında yardımcı olur,
- Mal ve hizmet fiyatlandırması için mantıklı bir temel sağlar,
- Hizmetin ne düzeyde sağlanacağına karar verir,
- Çalışanların performans düzeyini belirlemeye yardımcı olur.

Etkinliğin ölçümü ile örgütlerin nerede oldukları ve nasıl daha iyi olabilecekleri sorularına yanıt bulunabilir. Etkinlik oranları ile verimlilik artışının nasıl sağlandığı belirlenmekte ve emek, sermaye, makine, yönetim vb. girdilerin verimlilik artışı üzerindeki etkisi kolayca görülebilmektedir (Akal, s. 39).

## **2.2. Verimlilik**

Verimlilik, örgütsel performansın temel amaçlarından biridir. Verimliliğin örgütlerde performansı belirleyen en önemli faktör olması, çoğu zaman bu kavramın performans kavramı yerine kullanılmasını yol açmıştır (Gürkan, s. 57).

Verimlilik, bir sistem tarafından üretilen çıktı (mal, hizmet) ile bu çıktıya ulaşmak için kullanılan girdi (emek, sermaye, enerji, teknoloji) arasındaki ilişkidir. Başka bir ifadeyle verimlilik, minimum kaynak tüketimi ile sonuca ulaşmaktır. Girdi miktarı ne kadar düşük olursa, maliyet de o kadar az olur. Öte yandan, çıktı miktarı ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur (Hacıtahiroğlu, s. 847-848).

Bir örgütün verimli olabilmesi, iyi bir şekilde organize edilmesine bağlıdır. Personel ve ekipman ne kadar iyi çalıştırılırsa çalıştırılsın, eğer bir örgüt gereksiz yere karmaşık bir yapıya sahipse, o zaman örgütün verimliliği azalır. Diğer taraftan, eğer bir örgüt iyi şekilde organize edilmişse, o zaman örgütün verimliliği artar. İş ile ilgili performans standartlarının belirlenmesi, işletim ve yönetim sistemlerinin planlanması, makine, araç ve gereçlerin eksiksiz bir şekilde kullanılması ve iş yığılmalarının önüne geçilebilmesi için verimlilik şarttır. Verimliliğin kontrolünün sağlanması daha çok çıktı açısından yapılmaktadır. Burada belirli bir girdi kaynağı ile daha yüksek bir çıktı elde etmenin mümkün olup olmadığı sorusuna yanıt aranmaktadır (Ekici, s. 138).

## **2.3. Kalite**

Kalite, bir ürün veya hizmetin, ihtiyaçları karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle kalite, müşteri beklentilerine uygun olma derecesidir. Dolayısıyla örgütlerin kalitesinin ana belirleyicisi müşteridir (Yılmaz, 2012, s. 54).

Kalite kavramı teorik olarak, çok geniş kapsamda tanımlanırken uygulamada daha çok ürün ve üretim faaliyetleriyle sınırlıdır. Oysaki kalitenin, organizasyonun bütün alanlarında uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle kalitenin, organizasyonlarda performans göstergesi olarak ölçülmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (Akal, s. 50-51).

Kalitenin, işletmeye sağladığı bir takım faydalar vardır. Bunlardan ilki, kalitenin karlılığa olan etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi ile toplam maliyetlerde önemli bir azalış sağlanabilir. Dolayısıyla az girdi ile çok çıktı elde edilecek ve işletmelerin kar marjında artış sağlanacaktır. Kalitenin işletmeye sağladığı bir diğer fayda, iyi kalite algısının ürün pazarında olan değeridir. Kalitenin işletmeye sağladığı bu iki fayda, örgütlerin performans değerlendirmesinde önemli birer göstergedir (Gürkan, s. 59-60).

### **3. ÇALIŞAN PERFORMANSI**

Performans ile ilgili açıklamalara geçmeden önce, çalışan kavramının açıklanmasında yarar vardır. Çalışan, bir işletmede ücret, maaş veya ödeme karşılığında görev yapan kimsedir. İnsan, makine, malzeme ve para gibi kaynakları kullanarak hedefini gerçekleştirmek için hem özel hem de kamu sektörü organizasyonları kurulmuştur. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla kullandıkları tüm bu kaynaklar işletme açısından çok önemlidir. Ancak bu kaynakların temeli çalışanlardır (Ugwu ve Duru, s. 28).

Ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en önemli sorun, çalışanların iş yapabilme yetenekleri ve onlara verilen görevlerin ne şekilde yerine getirildiğidir. Bu sorun, işletmelerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. İşletmeler başarıya ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için daima yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla performans, bireylerin veya örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında son derece önemli bir yere sahiptir (Saldamlı, s. 44-45).

Performans, çalıştığı kurum veya sistem tarafından onaylanan, bir işçinin çıktısı ve başarıları olarak tanımlanır (Shah ve diğ., s. 258-259). Başka bir ifadeyle, performans, önceden belirlenmiş kurumsal hedeflere ulaşmanın bir ölçüsüdür (Ugwu ve Duru, s. 27-28). Yöneticiler, çalışanların performanslarını iyileştirmek amacıyla yıllık veya üç ayda bir performans değerlendirmesi yapmaktadır (Ongera ve Juma, s. 13). Performans değerlendirmesinin amacı, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu arttırmak, zamanında ve hızlı geri bildirimde bulunmak, organizasyonun yapısında denge sağlamak, çalışanlara iş fırsatları sağlamak ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Ugwu ve Duru, s. 28).

Performans, belirli zaman diliminde bireyler tarafından gerçekleştirilen eylemlerdir. İyi bir performans, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir adımdır (Khan ve diğ., 2012, s. 69). Dolayısıyla, çalışan performansını arttırmak için daha fazla mücadele gerekmektedir.

Küresel çağda faaliyet gösteren işletmelerin temel amacı, çalışanların iş performansını arttırmak ve böylece rekabet ortamında hayatta kalabilmektir. Dolayısıyla performans, örgütsel başarıları veya başarısızlıkları belirleyen son derece önemli bir kavramdır (Anyango, s. 13).

Bir çalışanın performansı, organizasyonun başarısı ve faaliyetleriyle ilgili tüm yönleri içeren çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir. Buna verimlilik, etkinlik, kalite, üretkenlik, iş yaşamının kalitesi, yenilikler ve karlılık dahildir. (Ongera ve Juma, s. 13).

Performans, örgüt misyonlarına veya amaçlarına veya bu davranışlardan kaynaklanan ürün veya hizmetlere yönelik davranışları ifade eder. Çalışanların performansı, organizasyon hedeflerini etkiler ve aynı zamanda organizasyonun başarı düzeyini yükseltmesine yardımcı olur (Mottoh, s. 438). Bu nedenle örgütlerin stratejilerini belirlerken çalışanlarını karar alma sürecine katmaları, hem çalışanın kendini değerli hissetmesine hem de performansının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların performansı, herhangi bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini ve başarısını geliştirme açısından çok önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, sürekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla çalışanların performanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Etkililik ve verimlilik, literatürde performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılır. Etkililik, performans sonuçlarının değerlendirilmesidir ve tüm yönetim düzeylerinde toplam performansın bir sonucudur. Çalışanlar etkililiği ile değil, performanslarına dayalı olarak ödüllendirilmeli veya cezalandırılmalıdır. Çünkü örgüt, kimin iyi performans gösterdiğini bilmemektedir. Ödül ve ceza sistemi etkililiğe dayandığında, yüksek performans gösteren çalışanlar hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu hayal kırıklığı çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir (Suliman, s.1049-1050).

Çalışanların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için işverenlerin, çalışanların ulaşması gereken hedefleri belirlemesi gerekir. Minimum standartlara uymak, çalışanın işini yapması demektir ve bir çalışanın kendisinden en az ne beklediğini anlamasına yardımcı olabilir. Çalışanların belirlenen hedeflerin ötesine geçme motivasyonunu sağlayacak teşvikler yaratmak da örgüt için yararlı olacaktır (Anderson, s.122).

Çalışanların performansı, hem yeteneğin hem de motivasyonun bir fonksiyonudur. Çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonun sağlanması, çeşitli teşvikler ile geliştirilebilir. Armstrong ve Taylor, çalışanların performansını arttıran unsurları şöyle sıralamıştır (Armstrong ve Taylor, s. 25):

- Eğitim,
- Bilgi paylaşımı,
- İstihdam güvenliği,
- Seçici istihdam,
- Kendi kendini yöneten gruplar,
- Performansa bağlı yüksek tazminat,
- Yöneticiler,
- İşçiler arasındaki statü engellerinin kaldırılması,
- İşçi becerilerinin geliştirilmesi yönelik yapılan yatırım gibi personel kaynakları uygulamaları, çalışanların performansını artırır.

Çalışan performansı; iş performansı, birey performansı veya görev performansı olarak adlandırılabilir. Çalışan performansı bireysel bir olgudur, çünkü her bir çalışanın görevini yerine getirebilmesi, sahip olduğu yetkinliklerle ilişkilidir. Yöneticiler, çalışanlarını iş performanslarına göre ölçebilir. Performans, bir eylemdir ve bu eylem farklı bileşenlerden oluşur. Bir çalışanın işine yönelik çabaları, ortaya konulan performansın en temel göstergesidir (Toban ve diğ., s. 20).

İşletme yöneticileri, çalışanların performans düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Bir çalışan kendi yöneticisinden geribildirim almıyorsa, performansını nasıl değerlendireceği konusunda hiçbir fikri olmaz. Yöneticiler, olumlu ve olumsuz geri bildirimleri vermek için eğitilmelidir. Olumsuz durumlarda, yönetici performans eksikliklerine yardımcı olacak bir program oluşturmak için çalışanın yanında

olmalıdır. Çalışanların doğru yaptıklarını bildiklerinde performanslarını iyileştirmeleri daha kolaydır (Anderson, s.122).

Çalışanların performans düzeylerini verimli kılabilmenin bazı koşulları vardır. Bunlar (Saldamlı, s. 45-46):

- Çalışan, işini iyi yapmayı istemelidir.
- Çalışan, işin nasıl yapılacağını bilmesi gerekir.
- Çalışanın, işi öğrenebilecek yeteneğe sahip olması gerekir.
- Çalışanın, yapmak zorunda olduğu işleri anlaması gerekir.
- Çalışanın, işin hangi standartlara göre ölçüleceğini anlaması gerekir.
- Çalışanın iyi bir performans sergilemesini önleyecek herhangi bir engelin bulunmaması gerekir.

### **3.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışanların performans düzeyini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler kültürden kültüre, kişiden kişiye ve toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çalışanların performans düzeyini genel olarak etkileyen faktörler aşağıda ele alınmıştır.

#### **3.1.1. İş Stresi**

Stres, bireyin veya organizmanın dış baskılara verdiği tepkidir. Bu nedenle stres normaldir ve bir bireyi veya organizmayı rahatsız eden durumlara tepki olarak ortaya çıkar. Ayrıca stres, zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olur. Dolayısıyla stres her zaman olumsuz değildir ve bireyler üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Bu nedenle stres, bir organizasyon içindeki çalışanların işyerinde motivasyonunun artmasına ve performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olur (Nyangahu ve Bula, s. 22).

İş stresi, bir kişiye tehdit oluşturan ve bir iş ortamından kaynaklanan bir gerilimi ifade eder (Muda ve diğ., s. 74). İş yerinde yaşanan stresi çoğu zaman çalışanların kendisi yaratmaktadır. Eğer işten ayrılmak çalışanlar için mümkün değilse, yönetim için sorunlar yaratabilirler. Bu sorunlar; performansta verimsizlik, kaynakların israfı, astların önünde engel teşkil etmek vb. Dolayısıyla işletmeler, bu durumdan olumsuz etkilenebilir (Goswami, s. 53).



İş stresinin en büyük etkisi, çalışanın performansında değişiklik yaratmasıdır (Shah ve diğ., 258). Çalışanların iş yaparken kötü performans göstermeleri strese neden olur. İş yerinde stresli duruma dayanıklılık yalnızca çalışanların performansında olumsuz bir etki oluşturmaz, aynı zamanda organizasyonel düzeyde genel performansı da etkiler (Goswami, s. 53).

Çalışanlar, verildikleri göreve ve çalıştıkları yerin ortamına bağlı olarak iş stresinden olumlu veya olumsuz etkilenebilmektedir. Aşırı stresli bir çalışanın işyerinde iyi bir performans göstermesi pek mümkün değildir. Çalışanlar iyi bir çevreye sahip olduklarında işlerini yapmak için enerjilerini ve dikkatlerini o işe daha iyi verebilirler. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri için organizasyon içindeki çalışanların stres düzeylerini izlemek önemlidir. Aksi takdirde bu stres, işletmenin imajına zarar verebilir (Nyangahu ve Bula, s. 23; Naharuddin ve Sadegi, s. 71).

### **3.1.2. Motivasyon**

Motivasyon, bir kişinin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir güçtür (Shahzadi ve diğ., s. 160). Motivasyon, bir kişinin belirli bir görevi yerine getirmesi için gerekli enerjiyi sağlayan karmaşık güçleri ve ihtiyaçları temsil eder. Motivasyon ayrıca, performans ve üretkenliği arttıran ve işletmelerin vazgeçilmez bir bileşenidir (Muda ve diğ., s. 75).

Çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalar, büyüklükleri ne olursa olsun bugünün tüm sektörlerinde uygulanmaktadır. Birçok işletme, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanların motive edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların daha iyi bir iş kalitesi üreteceği ve daha verimli olacağı düşünülmektedir. Motivasyon, işi daha ilginç ve anlamlı hale getirerek çalışanların daha üretken kalmasını ve performansını iyileştirerek iş katılımını artırır (Muda ve diğ., s. 75). Bu nedenle çalışan motivasyonu, örgütsel hedeflere ulaşmada en önemli faktörlerden biridir.

Motivasyonun temel amacı, örgütün ve çalışanların amaçlarını birbiriyle uyumlu hale getirmek ve böylece bireylerin örgütsel amaçlara uygun olarak faaliyet gösterdikleri sürece hem örgüt hem de kendileri için fayda sağlamalarıdır. Bundan dolayı örgütlerde motivasyonu teşvik edici uygulamalar yapılmaktadır. Ancak, bu uygulamalar her örgütte aynı etkiyi gösteremeyebilir (Saldamlı, s. 67). Bunun için

çalışanların tutumları, değer yargıları, eğitim seviyeleri ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak, daha etkili motivasyon uygulamalarının yapılmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanın moral ve motivasyon düzeyinin yüksek olması, onun kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesini sağlar. Motivasyon içsel veya dışsal olabilir. Dışsal motivasyon, güvenlik, terfi, maaş ve yan ödemeler, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi somut ödüller ile ilgilidir. İçsel motivasyon ise, kişinin yeteneğini kullanabilme, meydan okuma ve başarı alma hissi, takdir etme, sevecen ve saygılı bir tavırla muamele görme gibi psikolojik kazanımlarla ilgilidir. İnsanın davranışı onları motive eden unsurlar tarafından belirlenir. Bu nedenle çalışanların performansları, hem yetenek hem de motivasyon düzeyinin bir ürünüdür (Kuria ve Nzuve, s. 215).

### **3.1.3. İletişim**

İletişim, bireyler arasında bilgi aktarımı, kişilerin birbirini anlaması, temas veya ikili etkileşim anlamına gelir (Muda ve diğ., s. 75). İletişim, örgütlerde en baskın ve önemli faaliyetlerden biridir. Fikirleri ve düşünceleri iletmek, planlar yapmak, kararlar almak ve istekleri yerine getirmek için iletişim gereklidir. İletişim, bireylerin ve grupların hedefleri gerçekleştirmek için etkinlikleri koordine etmesine yardımcı olur. İyi bir iletişimle çalışanların daha iyi performans göstermeleri sağlanabilir (Bhatia ve Balani, s. 135).

İletişim, birçok profesyonel mesleki başarının bir öncüsüdür. Bir şirket etkili bir iletişimle, bir organizasyonun ekipleri veya birimleri arasında iyi bir koordinasyon sağlayabilir. İletişimin etkili olmaması, işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki sorunları yansıtabilir veya bireyler arasında hasara neden olacaktır (Muda ve diğ., s. 75). Bu nedenle, iletişim süreçlerine katılan kişilerin temel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bilgiler yanlış bir şekilde anlaşılabilir.

Bir örgütün başarısı için yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, olumlu çalışma sonuçlarına yol açabilecek iletişim stratejileri geliştirmelidirler (Asamu, s. 77). Yöneticinin çalışanlardan geri bildirimler alması, daha iyi bir performansın elde edilmesine katkı sağlarken, yöneticiler iletişim

süreçleri aracılığıyla çalışanlarına yeni beceriler kazandırmak için fırsatlar yaratma ve geliştirme girişimlerini göstermelidirler (Muda ve diğ., s. 75).

Yöneticilerin çalışanlar arasındaki etkin iletişimi sağlayabilmesi için bir takım tedbirler alması gerekir. Örneğin; çalışanları bilgi ve becerilerini geliştirmeleri konusunda eğitime tabi tutmak, karar alma sürecine astları katmak, çalışanların motivasyon seviyesini yükseltmeye çalışmak, kuruluşla ilgili düzenli olarak toplantılar yapmak ve kuruluşun amaç ve hedefleri konusunda çalışanları bilgilendirmek kurum içindeki iletişimin etkili olmasını sağlayacaktır. İletişim, insan için hayati bir kaynaktır. İletişimin etkili olması, örgüt içinde iyi bir koordinasyon sağlanmasına ve yöneticinin çalışanların performansını daha iyi gözlemleyebilmesine katkı sağlar (Asamu, s. 77). Sonuç olarak, yöneticiler, çalışanlardan aldığı geri bildirimler sayesinde, eksikliklerini gidermeye çalışacaktır.

#### **3.1.4. Ödül**

Ödül, bir organizasyondaki çalışanların davranışlarını dışsal veya içsel olarak güçlendiren, koruyan ve geliştiren her şey olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle ödül, çalışanların sunduğu hizmet karşılığında organizasyondan aldığı paradır (Ong ve Teh, s. 1010).

Ödüller, çalışanların performansını arttırmak için mükemmel bir yoldur. Bu bakımdan işletmeler çalışanların performans düzeyini arttırmak için çoğu zaman ödüllendirme sistemini kullanmaktadırlar. Ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. İçsel ödüller, maddi veya maddi olmayan psikolojik kazanımlardır. Örneğin; takdir, başarı duygusu, iş rotasyonu, mesleki büyüme, işverenlerden gelen olumlu tutumlar vb. unsurlardan oluşur. Dışsal ödüller ise, ücret, çalışma koşulları, yan ödemeler, güvenlik, terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve çalışma şartları gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu ödüller, örgütsel düzeyde belirlenir ve büyük oranda bireysel yöneticilerin kontrolü dışındadır (Irshad, s. 1-2).

Ödüller, çalışanların performansını arttırmada önemli bir araçtır. Örneğin, çalışanlar satış hedeflerini aştığı durumlarda, ödül olarak maaşlarına ek bir miktar daha ödeme yapılabilir. Bu, onları kazanmak için daha fazla çaba sarf etmeye itecektir. Araştırmacılar, insanların takdir edilip övüldüklerinde performanslarını

arttırma eğiliminde olduklarını kanıtlamışlardır. Yöneticilerin iyi performans gösteren çalışanları daha yakından tanımaya çalışması, çalışanların performanslarını arttırmada büyük rol oynamaktadır (Njanja ve diğ., s. 44). Yöneticiler, çalışanların performans düzeylerini geliştirmelerini sağlamak için çalışanlarını daha sık ödüllendirmelidir. Bu, çalışanın performansını büyük ölçüde geliştirir.

İşletmelerin çıktılarını arttırmak için ödül sistemlerini kullanabilmelerinin bir başka yolu, ödülü kişiye özel hale getirmektir. Genel olarak yapılan ödüllendirmelere, çalışanlar pek fazla değer vermeyebilir. Bu nedenle, işletme yöneticileri, iyi bir performans düzeyine sahip çalışanlarını ayrı olarak ödüllendirmeli ve onlara özel olduklarını hissettirmeye çalışmaları gerekmektedir (Njanja ve diğ., s. 44).

İşletmelerin çıktılarını arttırmanın bir diğer yolu, çalışanlara verilen ekstra ödüllerdir. Ekstra ödüller, çalışanların morallerini yükseltmelerine yardımcı olur. Ekstra ödüller; maaş, promosyon, ikramiye, iş güvenliği ve kariyer geliştirme fırsatları gibi organizasyonun sağladığı fiziksel faydaları ifade eder. Bu tarz ödüllerin dağıtımı, özellikle mevcut küreselleşme dönemlerinde performans değerlendirmelerine uygun olarak işletmelerde büyük bir yere sahiptir. Bu politika, çalışanların performansını ve örgütün üretkenliğini arttırmasına katkı sağlamaktadır (Gohari ve diğ., s. 548).

### **3.1.5. Ücret**

Çalışanların performans düzeyini etkileyen bir diğer faktör ücrettir. Ücret, işverenin, yaptığı iş ya da sunulan hizmetler için çalışana yaptığı parasal bir ödemedir (Karabulut ve diğ., s. 105). Bir çalışanın yaşam standardı, toplumdaki konumu, motivasyonu, sadakati ve üretkenliği aldığı ücretlere bağlıdır. İşveren için de çalışanların ücretleri, işletmeye yapacağı katkılar nedeniyle önemlidir. Bu nedenle ücret sistemi, hem çalışan hem de işverenler için önemli bir yere sahiptir.

İşletme çalışanlarının temel amacı, ücret veya maaş elde etmektir. İşletmeler, çalışanlarına ödenen ücret miktarını belirlerken çalışanların beslenme, barınma ve giyinme gibi temel ihtiyaçlarını gözönünde bulundurması gerekir. Bu temel ihtiyaçlar doğrultusunda en düşük ücret düzeyi belirlenmelidir (Gunawan ve Amalia, s. 349-350). Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayamaması, moral ve motivasyonu

olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla çalışanın kendisini işine vermesi zorlaşır. Bunun sonucunda kişinin performansında düşüş gözlemlenebilir.

Ücret, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların aldıkları ücretten memnun kalmaları, onların işlerinde daha fazla motive olmalarını sağlamaktadır. Motivasyonun sağlanmasıyla birlikte çalışanlar işlerini daha çok önemsemekte bu da performansın artmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Khan ve diğ., 2012, s. 70).

Çalışanların aldıkları ücret miktarındaki artışlar, çalışanların performansında bir artış sağlanmasını garanti etmez. Ücret miktarındaki artışlar, çalışanlara çalıştıkları süre içerisinde kendilerini rahat hissettirmelerini sağlar. İşletmeler, çalışanların performansını arttırmaya yönelik birçok uygulama yapabilir. Bunun için çalışanlara ödül olarak ikramiye vermek, ücret artışı sağlamak ve insan kaynakları biriminin gelişimini sağlamak, çalışanların performans düzeyini olumlu bir şekilde etkileyebilir (Gunawan ve Amalia, s. 351).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma konusunun çıkış noktası olan problem, ulaşılmak istenilen sonuçları ifade eden amaç, araştırmanın diğer çalışmalardan farkını ortaya koymaya yönelik önem, yöntem, bulgular, ulusal ve uluslararası yazına sağlanacak katkılar ile araştırmayla ilgili varsayım ve sınırlılıklardan bahsedilecektir.

#### 1. PROBLEM

Bir örgütün amacına ulaşmasında, liderlik veya lider gibi önemli unsurlar bulunur. Örgütler amaçları gerçekleştirirken çalışanları yönlendirebilecek güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla liderin rolü, örgütün başarıya ulaşması bakımından çok önemlidir. Dönüşümcü liderliğin yanı sıra, örgütün hırslı, istekli, görev ve sorumluluk bilincine sahip çalışanların bağlılığına ihtiyacı vardır. Sonuçta, doğru bir lider ve örgütsel bağlılığa sahip olan bir çalışan iyi bir performans gösterecektir.

Bu çalışmada birçok araştırmaya konu olan liderlik, bağlılık ve performans kavramlarından yola çıkılarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ve bu ilişkide çalışan performansının rolü üzerinde durulacaktır.

#### 2. AMAÇ

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramları üzerine yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bu bölümde, havacılık sektöründe görev yapmakta olan personel ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve performanslarını ölçmek ve böylece dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu noktada araştırmadaki temel amacımız, dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir.

Bu amaçlar doğrultusunda cevaplanması gereken sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

2. Dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki var mıdır?
4. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde, çalışan performansının aracılık rolü var mıdır?
5. Havacılık sektöründeki çalışanların, dönüşümcü liderlik algısı, örgüte olan bağlılıkları ve performans düzeyleri, demografik özelliklere göre değişmekte midir?

### 3. ÖNEM

Ülkemizde havacılık sektörü, hızla büyüüp gelişmektedir. Havacılık sektörü; hata affetmeyen, yüksek maliyetli, küresel veya ulusal ekonomik krizlerden olumsuz bir şekilde etkilenebilen, teknolojik değişimlere en kısa sürede adapte edilmesi gereken ve insan hayatına doğrudan etkisi olan bir sektördür. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, havacılık sektörü çalışanlarının diğer sektörlerle göre farklılaşmalarını gerekli kılar. Bu nedenle havacılık işletmelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için değişim ve dönüşümü sağlayacak dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği, çalışanları örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yönünde teşvik etmektir. İnsan yaşamını doğrudan etkileyen en küçük bir hatanın dahi kabul edilmediği, takım ruhunun önemli olduğu ve teknolojik değişimlere adaptasyonun bir bütün olarak gerçekleştiği havacılık sektörü, dönüşümcü liderlik uygulamalarının ön plana çıkmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü havacılık sektörü bir bütündür. Farklı statülerde bulunan, teknisyeninden uçuş mürettebatına kadar herkes, işine önem göstermek zorundadır. Bu sektördeki çalışanların yapacağı en küçük bir hatanın dahi insan yaşamını olumsuz yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, sektördeki çalışanları birleştirecek, kurumun amaçlarını benimsetecek ve bireysel çıkarlar yerine örgüt çıkarlarının ön planda tutulmasını sağlayabilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özelliklere sahip kişiler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanları örgüt için en iyisini yapmaya teşvik eder ve örgüt içinde takım ruhunu oluşturmaya çalışır. Dönüşümcü liderler aynı zamanda, yenilik ve değişimler yaparak örgütlerin daha

yüksek bir performans düzeyine ulaşmasını sağlarlar. Havacılık sektörü de değişime hızla uyum sağlaması gereken bir sektör olduğu için dönüşümcü liderler, bu değişimin nasıl başlatılacağını ve uygulanacağını belirleyerek örgüt içinde bir değişim elemanı olarak görev yapar. Dönüşümcü lider, çalışanları görevlerine daha fazla katılmaya teşvik eder ve bu da çalışanların memnuniyet seviyelerini ve kuruluşa olan bağlılıklarını artırır.

Havacılık sektöründe ticari kazançların yanı sıra, çalışanların sadakat ve memnuniyet düzeyleri de örgüt için önemli bir konudur. Dolayısıyla dış müşteri memnuniyetinin, çalışanların oluşturduğu iç müşterilere doğrudan bağımlı olması, işletme çalışanlarının kurumlarında ne derece mutlu ve kurumlarına ne derecede bağlı olduklarıyla ölçülebilir. Bu kapsamda yukarıda saydığımız özelliklere sahip havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın önemli bir yeri vardır. Havacılık sektörü altında faaliyet gösteren işletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını sağlayabilmek amacıyla onların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamaya ve bunları sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Tüm bunlar yerine getirildiğinde çalışanlar, örgüt için verimli olmaya ve etkili çalışmaya özen göstereceklerdir.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en önemli sorun, çalışanların iş yapabilme yetenekleri veya onlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğidir. Bu sorun, işletmelerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla performans, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında önemli bir yere sahiptir.

Araştırma kapsamında havacılık sektöründeki yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılığı ne ölçüde etkileyeceğinin belirlenmesi, sektördeki yöneticiler ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Literatürde dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konuları ile ilgili ayrı ayrı yapılmış olan çalışmalar mevcutken, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu ilişkide çalışan performansının aracılık rolüne bakıldığı çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre katkılar yapılabileceği, aynı zamanda Türkiye’de dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konularında çalışan araştırmacılara faydalı olacak tespitler ortaya konulabileceği değerlendirilmektedir.



#### 4. VARSAYIMLAR

Yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Katılımcıların, anket sorularını doğru ve içtenlikle cevaplandırığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenilir olduğu düşünülmektedir.
- Katılımcıların, yesi oldukları ana kütleyi temsil edebilecek özelliklere sahip oldukları düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının, araştırmanın amacına uygun verilerin toplanmasında gerekli koşulları sağladığı kabul edilmektedir.
- Araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel teknikler, çalışmanın amacına ve verilerin analizine uygun olduğu değerlendirilmektedir.

#### 5. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Daha geniş bir ana kütle üzerinde çalışmanın mümkün olmaması nedeniyle, bu araştırma; İstanbul, Ankara ve İzmir illerindeki havacılık işletmelerinde görevli uçuş ve hava aracı bakım personelinin dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve performans algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır.
- Araştırma için kullanılan veri toplama aracı, anket tekniği ile sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konusunda geliştirilmiş ve veri toplama araçları kısmında sunulan ölçeklerden yararlanılmıştır.
- Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik veriler “Kişisel Bilgi Formunun”, dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin veriler Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio'nun geliştirdiği “oklu Faktör Liderlik leğinin”, örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik veriler John P. Meyer ve Natalie J. Allen'in geliştirdiği “rgtsel Bağlılık leğinin” ve son olarak, çalışan performansını ölçmeye yönelik veriler ise ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson'un (2000) yaptıkları çalışmalarda kullandıkları “alışan Performansı leğinin” ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

## 6. PİLOT ÇALIŞMA

Araştırma kapsamında değişkenleri temsil etmek amacıyla kullanılan ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ve daha önce birçok çalışmada kullanılmış olan ölçeklerdir. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı ölçeklerindeki ifadelerin yabancı dilde olması sebebiyle, ilk olarak yabancı dil konusunda yeterliliğe sahip uzmanlar tarafından bu ifadeler Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra bu ifadelerin anlamlılığını sağlamak amacıyla akademik yetkinliğe sahip uzmanlar tarafından bu ifadeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak dil ve edebi anlamda uygun olduğuna karar verilen ifadelerle anketler oluşturulmuştur.

Anketlerin son şeklini almasıyla birlikte, ilk olarak 50 katılımcıya birebir uygulanmıştır. Yalnız anketler doldurulmadan önce her bir katılımcıya araştırmanın yapılacağı konu hakkında detaylı bilgi verilmiş, anlam bakımından eksik veya anlaşılamayan ifadeler olup olmadığı konusunda görüşleri alınmıştır. Katılımcıların görüşleri neticesinde anketteki soruların açık ve anlaşılır olduğu, anlatım yönünden kafa karıştıracak bir durumun söz konusu olmadığı belirtilmiştir. Katılımcıların dağıtılan anketleri ortalama 5 ila 8 dakika arasında doldurdıkları belirlenmiştir. Bu sürenin anketi dolduran katılımcıları sıkmayacak ve dikkatlerini dağıtmayacak düzeyde makul bir süre olduğu değerlendirilmektedir. Yaklaşık iki ay süren bu süreçten sonra doldurulmuş olan anketlerden elde edilen veriler, pilot çalışmanın yapılması maksadıyla SPSS programına aktarılmıştır.

Araştırma verileri SPSS programına aktarıldıktan sonra, ilk olarak demografik değişkenlerin frekans analizleri ve betimleyici istatistikleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin genel olarak normal dağılım gösterdiği, çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen limitler içerisinde olduğu gözlenmiştir. Devamında ölçeklerin bütününe ve her bir ölçeği oluşturan alt boyutların güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır ve çalışmada kullanılan verilerin sınırlı olmasına rağmen (N=48) tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin (0,941) çok yüksek olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ölçek sorularının anlaşılır olduğuna kanaat getirilmiş ve anketlerin örneklem grubuna dağıtılmasına karar verilmiştir.

Pilot çalışmanın devamında, toplanan araştırma verilerinin yeterli örneklem hacmine ulaşmasıyla beraber güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Güvenilirlik

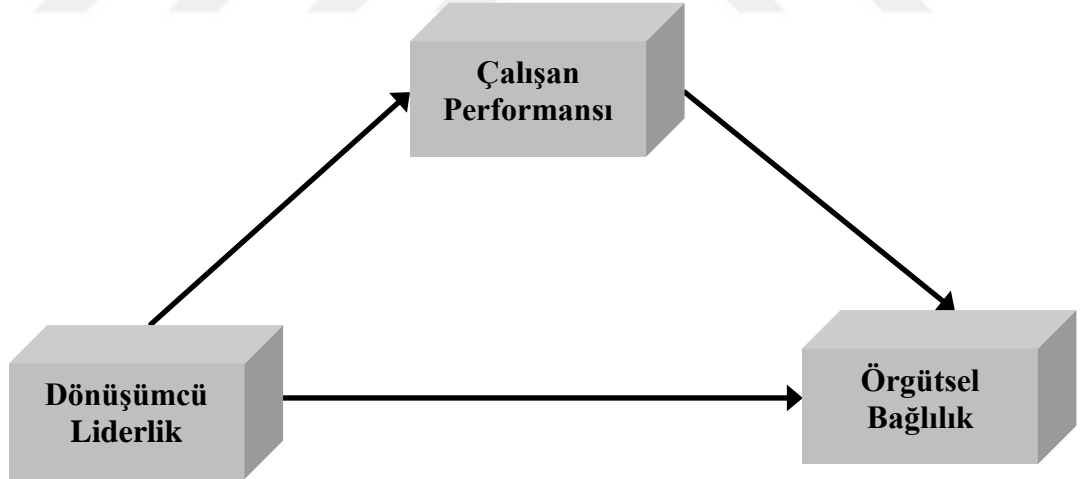
analizleri yapıldıktan sonra hipotezlerin test edilmesine yönelik regresyon ve korelasyon analizlerine geçilecektir. Son olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler yapılacaktır.

## 7. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem ile ilgili bölümünde, öncelikle araştırmanın modeli ile evren ve örnekleme açıklanacaktır. Örneklem grubu seçildikten sonra veri toplama araçları yardımıyla ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, çözümlenmesi ve analiz sonuçlarından bahsedilecektir.

### 7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmanın temelini ve detaylarını gösteren araştırma modeli; dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konuları ile ilgili alanyazın taraması neticesinde aşağıda gösterildiği şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli, hipoteze ve araştırmanın amacına bağlı olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanmaktadır. Araştırmayla ilgili yapılan detaylı alanyazın araştırması neticesinde ülkemizde bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı ilk çalışma olma açısından

önemlidir. Bununla beraber kurulan bu modelde, değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelendiği çalışmalar mevcuttur.

Alanyazın taraması neticesinde elde edilen bilgiler ışığında araştırma modeli üzerine kurulan hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Dönüşümcü liderlik, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Dönüşümcü liderlik, normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolü vardır.

## **7.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma evreni İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yolcu ve yük taşımacılığı yapan havacılık işletmelerinde görevli uçuş ve bakım personelinden oluşmaktadır. Evren olarak seçilen bu işletmeler, havayolu taşımacılığının kavşak noktalarında ve uçuş yoğunluğunun en fazla olduğu bölgelerde bulunmaktadır. Gerekli izinler alınarak gerçekleştirilen bu araştırmaya toplam 558 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen anketlerden 32'si bilimsel araştırma için bir veri tabanı oluşturacak biçimde düzenlenmediğinden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Dağıtılan anketlerden 18'i boş bir şekilde geri gelmiştir. Geçerli 508 anket, araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Bunlardan 208 tanesi uçuş, 300 tanesi de bakım personelinden oluşmaktadır.

Örneklem sürecinde evreni oluşturduğu düşünülen her kütleye ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı araştırma verileri, zaman ve maliyet tasarrufuyla birlikte en fazla sayıda veri elde etmeyi sağlayacak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden “kolayda örnekleme yöntemi” ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle, kolaylıkla ulaşılabilen birimler seçilerek bir örnek oluşturulmaya çalışılmaktadır.

### **7.3. Veri Toplama Araçları**

Sosyal bilim araştırmalarında evrenin bütününe ulaşmak çoğu zaman mümkün değildir. Bu nedenle örneklem alma yoluna gidilir. Sekaran'ın (1992: 253) “Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri” isimli tablosuna göre, en büyük evren 10.000.000 ile sınırlandırılmış olup, bu büyüklükteki bir evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü ise minimum 384 olarak belirlenmiştir (Altunışık ve diğ., s. 137).

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Toplam 558 kişiyle iletişime geçilmiş, yalnız doldurulan anketlerden 508 adedi çalışmaya dahil edilmiştir. Bu anketlerden 153 adedi yüz yüze, 355 adedi ise internet teknolojisi yardımıyla toplanmıştır. Ankette, dönüşümcü liderlik ile ilgili soruların hazırlanmasında Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio'nun geliştirdiği “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili soruların hazırlanmasında Natalie J. Allen ve John P. Meyer'in geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışan performansı ile ilgili soruların hazırlanmasında ise ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından daha sonra ise Sigler ve Pearson'un (2000) yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları “Çalışan Performansı Ölçeği” dir. Son olarak, demografik bilgilere ulaşmada kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma verileri, zaman ve maliyet tasarrufuyla birlikte en fazla sayıda veri elde etmeyi sağlayacak “Kolayda Örneklem Yöntemi” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma, İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde uygulanmıştır.

Anket toplam 48 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tip derecelendirme ile ölçülmüştür. Anket sorularının cevapları; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum biçiminde kodlanmıştır. Katılımcıların cevapları, soru formunda bulunan ifadelere katılma derecelerine göre işaretleme yapılmıştır.

#### **7.3.1. Kişiisel Bilgi Formu**

Kişiisel bilgi formu, araştırmacılar nezdinde düzenlenen ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan bir formdur. Kişiisel bilgi formunda; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Alandaki benzer çalışmalarda da bu değişkenlerin

kullanıldığı kişisel bilgi formunun hazırlanmasındaki amaç, araştırmadaki farklılıkların demografik değişkenlere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymaktır.

### 7.3.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderliğin ölçümü için Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio'nun geliştirmiş oldukları "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği, birçok araştırmacı tarafından örgütlerde uygulanarak geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, dönüşümcü liderliği; karizma/ideal etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş düşünce olmak üzere toplam 20 sorudan oluşan dört alt boyutta incelemektedir. Karizma/İdeal Etki faktörü ile ilgili 8 soru, entelektüel teşvik faktörü ile ilgili 4 soru, ilham verici motivasyon faktörü ile ilgili 4 soru ve bireyselleştirilmiş düşünce faktörü ile ilgili de 4 soru bulunmaktadır. Ölçek ve alt boyutları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4.1** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Boyutları

Karizma/İdeal Etki	1	Yöneticim, birimin veya işletmenin başarıya ulaşacağına olan güvenci ve inancı tamdır.
	2	Yöneticim, zorluklar karşısında yılmaz.
	3	Böyle bir yöneticiye sahip olmaktan gurur duyarım.
	4	Yöneticimin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünmüyorum.
	5	Yöneticim, mesleki değerlerden sık sık söz eder.
	6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.
	7	Yöneticimin astlarıyla olan ilişkilerinde özgüvene sahip güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.

	8	Yöneticim “ben gidiyorum, var mı gelen” dediğinde bütün astların onu izleyeceğinden eminim.
<b>Entelektüel Teşvik</b>	9	Yöneticim, astları önemli konularda bilinçli olmaya özendirir.
	10	Yöneticim, astlarıyla olan ilişkilerinde olumlu konuşmayı tercih eder.
	11	Yöneticim, astlarını cesaretlendirir ve onlara güven telkin eder.
	12	Yöneticim, işletmeyle ilgili sorunları çözerken bütün alternatifleri göz önünde bulundurur.
	13	Yöneticim, çalışanlarına günlük sorunlarla ilgili farklı fikirler önermektedir.
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	14	Yöneticim, astlarını mesleki konularda farklı görüş açıları geliştirmek için teşvik eder.
	15	Yöneticim, kendini geliştirme yönünde ilgili olduğu alanlar dışındaki konulara da zaman ayırır.
	16	Yöneticim, beraber iş yaptığı kişilerin güçlü yönlerine odaklanır ve onları destekler.
	17	Yöneticim, her astına ayrı bir davranış sergiler.
<b>Bireyselleştirilmiş Düşünce</b>	18	Yöneticim, astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.
	19	Yöneticim, astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.
	20	Yöneticim, her zaman astlarının kişisel arzularını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini onlarla olan ilişkilerinde göz önüne alır.

### 7.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçümü için Natalie J. Allen ve John P. Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği daha önce bilimsel çalışmalarda sıkça kullanılmış ve pek çok bilim adamı tarafından genel olarak kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere toplam 24 sorudan oluşan üç alt boyutta incelemektedir. Duygusal bağlılık faktörü ile ilgili 8 soru, devam bağlılığı faktörü ile ilgili 8 soru ve normatif bağlılık faktörü ile ilgili de yine 8 soru bulunmaktadır. Ölçek ve alt boyutları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 4.2** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutları

Duygusal Bağlılık	1	İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.
	2	Çalıştığım işletmeyle ilgili konuları başkalarıyla konuşmaktan mutluluk duyarım.
	3	Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.
	4	Bu işletmeye bağlı olduğum gibi kolayca başka bir işletmeye bağlı olabilirim.
	5	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.
	6	Bu işletmeye "duygusal açıdan bağlı" değilim.
	7	Bu işletme bireysel açıdan benim için büyük bir anlam taşır.
	8	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.
Devam Bağlılığı	9	İşimi kaybetme konusunda herhangi bir endişe duymuyorum.
	10	İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu an için bunu yapmak benim için çok zor olur.
	11	Şu an bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.



	12	İşimi bırakmak, ekonomik açıdan beni etkilemez.
	13	Şu an bu işletmede çalışmaya devam etmem, istekten ziyade bir zorunluluktur.
	14	İşletmeden ayrılma konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.
	15	İşletmeden ayrılmanın olumsuzluklarından biri de alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıdır.
	16	İşletmede çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de ayrılmanın fedakarlık gerektirdiğidir. Başka bir işletme, burada sahip olduğum fırsat ve imkanları vermeyebilir.
Normatif Bağlılık	17	Günümüzde insanlar sıklıkla iş değiştirmektedir.
	18	Bir kişinin daima kendi örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.
	19	Bu işletmeden başka bir işletmeye geçmek, benim için etik olmayan bir davranıştır.
	20	Bu işletmede çalışmayı sürdürmemin başlıca sebeplerinden birisi de, sadakatin önem taşıdığını ve bu sebeple de işletmede kalmanın benim için ahlaki bir yükümlülük olduğuna inanıyorum.
	21	Başka bir işletmeden daha iyi bir çalışma teklifi alsam da, işten ayrılmanın işletmeye karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünüyorum.
	22	İşletmeye sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.
	23	Kariyerim boyunca bir işletmeye bağlı kalmak bana daha çok fayda sağlar.
	24	Sadece bir örgüte bağlı kalmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.

#### 7.3.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansını ölçmek için ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson'un (2000) yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları "Çalışan Performansı Ölçeği" dir. Çalışan performansı ölçeği 4 sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek ve alt boyutları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 4.3** Çalışan Performans Ölçeği

Çalışan Performansı	1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
	2	İş hedeflerime daima ulaşıyorum.
	3	Hizmet kalitesinin standardını aştığımı düşünüyorum.
	4	Bir sorun gündeme geldiği zaman çok hızlı bir şekilde çözüm üretmeye çalışırım.

### 8. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ

Anket formu ile elde edilen veriler, sosyal bilimler istatistik programına (Statistical Package for Social Sciences-SPSS 21.0) yüklenerek gerekli analizlerin yapılabilmesi için hazır duruma getirilmiştir.

Güvenilirlik analizlerine geçilmeden önce veri setleri; uygunsuz, eksik veya hatalı kodlama yönünden kontrol edilmiş ve bu kontrol sonucu uygun bulunmayan anket formları araştırmadan çıkarılmıştır. Daha sonra tüm boyutların ayrı ayrı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir. Hipotez testlerinden sonra ise dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının, demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler yapılacaktır.

## 9. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE NORMALLİK İSTATİSTİKLERİ

Katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların tutarlılığını ölçen güvenilirlik (Büyüköztürk, s. 169-170) için ilk olarak her bir ölçeğe ait alt boyut ile ölçeklerin bütün olarak güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha yöntemi kullanılır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, ölçekte bulunan  $k$  tane ifadenin türdeş bir yapıyı ifade edebilmek adına bütünsel sorgulama konusunda araştırmacıya bilgi verir. Bu nedenle güvenilirlik katsayısının yüksek olması, o ölçeği oluşturan soruların birbiriyle tutarlılığını, benzerliğini ve yakınlığını ortaya koyan bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme aşağıda belirtildiği şekilde yapılır (Alpar, s. 814):

- $.00 \leq \alpha < 0.40$  Güvenilir değil
- $.40 \leq \alpha < 0.60$  Düşük Derecede Güvenilir
- $.60 \leq \alpha < 0.80$  Yüksek Derecede Güvenilir
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  Çok Yüksek Derecede Güvenilir

Araştırma çerçevesinde kullanılacak olan ölçeklerin güvenilirlik analizleri neticesinde elde edilen alfa ( $\alpha$ ) değerleri aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 4.4** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

<b>• Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: 0,965</b>
– Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Karizma/İdeal Etki Boyutu: 0,867
– Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Teşvik Boyutu: 0,929
– Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İlham Verici Motivasyon Boyutu: 0,901
– Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireyselleştirilmiş Düşünce Boyutu: 0,882
<b>• Örgütsel Bağlılık Ölçeği: 0,902</b>
– Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutu: 0,880
– Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Boyutu: 0,843
– Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Boyutu: 0,821
<b>• Çalışan Performansı Ölçeği: 0,911</b>

• Ölçek Geneli: 0,961

Elde edilen güvenilirlik değerleri göz önüne alındığında gerek bütünsel, gerekse her bir ölçeğin alt boyutları bazında çok yüksek güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca bir ölçeğin güvenilirlik test değerleri, madde-bütün korelasyon katsayısı toplanabilirlik özelliğini bozmaması açısından değerlendirilmekte ve negatif işaretli maddeler ile maddeler arası korelasyonu 0,25'den küçük olanlar ölçekten çıkarılarak güvenilirlik işlemleri tekrarlanabilmektedir. Anılan koşul her soru bazında karşılandığından dolayı bu aşamada herhangi bir maddenin ilgili ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Güvenilirlik değerlerinin yanı sıra her soru bazında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine de ayrı ayrı bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 4.5** Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	Yöneticim, birimin veya işletmenin başarıya ulaşacağına olan güvenci ve inancı tamdır.	3,6496	,88337	-1,339	1,222
2	Yöneticim, zorluklar karşısında yılmaz.	3,6634	,87417	-1,228	1,046
3	Böyle bir yöneticiye sahip olmaktan gurur duyarım.	3,5472	,97894	-1,171	,577
4	Yöneticimin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünmüyorum.	2,6240	1,12282	,544	-,848
5	Yöneticim, mesleki değerlerden sık sık söz eder.	3,6457	,86827	-1,244	1,110
6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	3,6909	,96740	-1,186	,884
7	Yöneticimin astlarıyla olan ilişkilerinde özgüvene sahip güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	3,6102	,99389	-,985	,338
8	Yöneticim "ben gidiyorum, var mı gelen" dediğinde bütün astlarım onu izleyeceğinden eminim.	3,4350	1,07588	-,771	-,173

9	Yöneticim, astları önemli konularda bilinçli olmaya özendirir.	3,7657	,94329	-1,131	,975
10	Yöneticim, astlarıyla olan ilişkilerinde olumlu konuşmayı tercih eder.	3,7126	1,01278	-1,116	,692
11	Yöneticim, astlarını cesaretlendirir ve onlara güven telkin eder.	3,6634	1,01608	-,976	,335
12	Yöneticim, işletmeyle ilgili sorunları çözerken bütün alternatifleri göz önünde bulundurur.	3,5610	1,06690	-,669	-,244
13	Yöneticim, çalışanlarına günlük sorunlarla ilgili farklı fikirler önermektedir.	3,5650	1,00576	-,903	,082
14	Yöneticim, astlarını mesleki konularda farklı görüş açıları geliştirmek için teşvik eder.	3,5551	1,00439	-,779	-,203
15	Yöneticim, kendini geliştirme yönünde ilgili olduğu alanlar dışındaki konulara da zaman ayırır.	3,4528	1,02230	-,617	-,365
16	Yöneticim, beraber iş yaptığı kişilerin güçlü yönlerine odaklanır ve onları destekler.	3,5591	,97020	-,857	,035
17	Yöneticim, her astına ayrı bir davranış sergiler.	3,4705	1,04961	-,744	-,450
18	Yöneticim, astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	3,6575	,99941	-,998	,353
19	Yöneticim, astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	3,6024	,97268	-1,045	,388
20	Yöneticim, her zaman astlarının kişisel arzularını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini onlarla olan ilişkilerinde göz önüne alır.	3,5472	,94197	-1,018	,402

Konuyla ilgili çeşitli görüşler olmasına karşın Barbara G. Tabachnick ve Linda S. Fidell (2013), verilerin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  limitleri içerisinde olması gerektiğini savunmuştur. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ortaya çıkan çarpıklık ve basıklık değerleri ( $\pm 1,5$ ) veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir.

**Tablo 4.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.	3,5886	,91343	-1,246	1,098
2	Çalıştığım işletmeyle ilgili konuları başkalarıyla konuşmaktan mutluluk duyarım.	3,3858	1,04568	-,822	-,506
3	Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,7067	,88523	-1,189	1,180
4	Bu işletmeye bağlı olduğum gibi kolayca başka bir işletmeye bağlı olabilirim.	3,1969	1,13950	-,384	-,979
5	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,6378	,98845	-,946	,391
6	Bu işletmeye “duygusal açıdan bağlı” değilim.	3,3957	1,18127	-,575	-,776
7	Bu işletme bireysel açıdan benim için büyük bir anlam taşır.	3,7618	,96300	-1,078	,923
8	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	3,4035	1,13599	-,603	-,687
9	İşimi kaybetme konusunda herhangi bir endişe duymuyorum.	2,8878	1,13975	,237	-1,146
10	İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu an için bunu yapmak benim için çok zor olur.	3,6043	1,00440	-,904	,069
11	Şu an bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	3,6102	1,00964	-,788	-,043
12	İşimi bırakmak, ekonomik açıdan beni etkilemez.	3,4803	1,18405	-,504	-,881
13	Şu an bu işletmede çalışmaya devam etmem, istekten ziyade bir zorunluluktur.	3,2087	1,13043	-,285	-1,051
14	İşletmeden ayrılma konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,5276	1,01916	-,816	-,181
15	İşletmeden ayrılmanın olumsuzluklarından biri de alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıdır.	3,4764	1,06098	-,565	-,631

16	İşletmede çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de ayrılmanın fedakarlık gerektirdiğidir. Başka bir işletme, burada sahip olduğum fırsat ve imkanları vermeyebilir.	3,3583	1,05733	-,534	-,610
17	Günümüzde insanlar sıklıkla iş değiştirmektedir.	2,9744	1,10286	,148	-1,155
18	Bir kişinin daima kendi örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	3,7673	,89855	-,805	,528
19	Bu işletmeden başka bir işletmeye geçmek, benim için etik olmayan bir davranıştır.	3,3150	1,12844	-,419	-,854
20	Bu işletmede çalışmayı sürdürmemin başlıca sebeplerinden birisi de, sadakatin önem taşıdığını ve bu sebeple de işletmede kalmanın benim için ahlaki bir yükümlülük olduğuna inanıyorum.	3,5768	,99902	-,838	,097
21	Başka bir işletmeden daha iyi bir çalışma teklifi alsam da, işten ayrılmanın işletmeye karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünüyorum.	3,2913	1,11903	-,389	-,879
22	İşletmeye sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	3,4252	1,11132	-,516	-,748
23	Kariyerim boyunca bir işletmeye bağlı kalmak bana daha çok fayda sağlar.	3,6280	,96760	-,837	,404
24	Sadece bir örgüte bağlı kalmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	3,1102	1,12689	-,127	-1,019

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğiyle benzer şekilde ortaya çıkan çarpıklık ve basıklık değerleri ( $\pm 1,5$ ) veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir.

**Tablo 4.7** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÇALIŞAN PERFORMANSI		Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,9213	,88917	-1,113	1,160
2	İş hedeflerime daima ulaşıyorum.	3,8051	,91848	-,616	-,346
3	Hizmet kalitesinin standardını aştığımı düşünüyorum.	3,7638	,91412	-,729	,261

4	Bir sorun gündeme geldiği zaman çok hızlı bir şekilde çözüm üretmeye çalışırım.	3,9882	,86109	-1,094	1,335
---	---	--------	--------	--------	-------

Çalışan performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ölçeğiyle benzer şekilde ortaya çıkan çarpıklık ve basıklık değerleri ( $\pm 1,5$ ) veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir.





## 10. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılardan ölçekler yardımıyla toplanan verilerin analizleri yapılacak, bu analizler neticesinde elde edilen bulgulara ve bunlara dayalı olarak aşağıdaki açıklamalara yer verilecektir.

### 10.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin kişisel bilgi formu (bkz, EK-1) içerisinde yer alan; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi ile ilgili tanımlayıcı bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.8** Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>GRUPLAR</b>	<b>FREKANS (n)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
<b>Yaş</b>	20-26	146	28,7
	27-33	183	36,0
	34-40	123	24,2
	41 ve üzeri	56	11,0
	Toplam	508	100,0
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	108	21,3
	Erkek	400	78,7
	Toplam	508	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	278	54,7
	Bekâr	230	45,3
	Toplam	508	100,0

<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	78	15,4
	Yüksek Okul	202	39,8
	Lisans	199	39,2
	Lisansüstü	29	5,7
	Toplam	508	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 Yıl	175	34,4
	6-10 Yıl	158	31,1
	11-15 Yıl	88	17,3
	16 Yıl ve üzeri	87	17,1
	Toplam	508	100,0
<b>Görevi</b>	Uçuş Personeli	173	34,05
	Bakım Personeli	335	65,95
	Toplam	508	100,0

Araştırma örneklemini içerisindeki 508 katılımcıdan % 28,7'ü (146 kişi) 20-26 yaş aralığında, %36'sı (183 kişi) 27-33 yaş aralığında, %24,2'si (123 kişi) 34-40 yaş aralığında, %11'i (56 kişi) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Buna göre araştırma kapsamında seçilen havacılık kurumu açısından bakıldığında, ilginin genellikle orta yaş gruplarında toplandığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında; havacılık kurumunda çalışan personelin %21,3'ü (108 kişi) kadın, %78,7 (400 kişi) erkektir. Dolayısıyla havacılık sektöründe erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sayıca üstünlüğünü söylemek mümkündür. Türkiye'deki işgücü istihdam oranlarına bakıldığında da genel olarak erkekler kadınlara oranla daha fazladır.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında; çalışanların %54,7'si (278 kişi) evli, %45,3'ü (230 kişi) bekar. Yine bu sonuç, havacılık sektörüne ilginde medeni durum açısından bir denklik olduğunu göstermektedir.

Eğitim d¼zeyi değişkeni açısından bakıldığında; çalışanların %15,4'¼ (78 kişi) lise mezunu, %39,8'i (202 kişi) y¼ksek okul mezunu, %39,2'si (199 kişi) lisans mezunu ve %5,7'si (29 kişi) lisans¼st¼ mezunudur. Buna g¼re havacılık kurumunda çoğunlukla, y¼ksek okul ve lisans eğitim d¼zeyine sahip kişiler bulunmaktadır.

Çalışma s¼resi değişkeni açısından bakıldığında; çalışanların %34,4'¼ (175 kişi) 1-5 yıldır, %31,1'i (158 kişi) 6-10 yıldır, %17,3'¼ (88 kişi) 11-15 yıldır ve %17,1'i (87 kişi) 16 ve ¼zeri yıldır havacılık sekt¼r¼nde çalışmaktadır. Bu dağılıma bakıldığında çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıldır havacılık sekt¼r¼nde çalıştığı g¼r¼lmektedir. Dolayısıyla havacılık sekt¼r¼n¼n yeni ve genç çalışanlardan oluştuğunu s¼ylemek m¼mk¼nd¼r.

Son olarak katılımcıların; %34,05'i (173 kişi) uçuş, %65,95'i (335 kişi) ise bakım personelinden oluşmaktadır. Buna g¼re havacılık kurumundaki bakım personeli uçuş personeline oranla daha fazladır.

## 10.2. D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik ¼leđi ve Boyutlarına İlişkin Bulgular

D¼n¼ř¼mc¼ liderlik ve ¼leđin boyutları olan; karizma/ideal etki, entelekt¼el teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş d¼ř¼nce boyutları için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9'da g¼sterilmektedir.

**Tablo 4.9** D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik ¼leđi ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
<b>D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik</b>	3,54	0,76
Karizma/İdeal Etki	3,48	0,70
Entelekt¼el Teşvik	3,67	0,91
İlham Verici Motivasyon	3,56	0,85
Bireyselleştirilmiş D¼ř¼nce	3,53	0,87

Tablodaki bulgular değerlendirildiğinde katılımcılardan alınan yanıtların, dönüşümcü liderlik boyutlarının tamamı ile ilgili ortalama değerlerinin 3,54 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ilgili kuruma yönelik dönüşümcü liderlik algılamalarının kısmen olumlu olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise karizma/ideal etki boyutunun ortalaması 3,48; entelektüel teşvik boyutunun ortalaması 3,67; ilham verici motivasyon boyutunun ortalaması 3,56 ve son olarak bireyselleştirilmiş düşünce boyutunun ortalaması ise 3,53'tür.

### 10.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ve ölçeğin boyutları olan; duygusal, devam ve normatif bağlılık için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.10'da görülmektedir.

**Tablo 4.10** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,42	0,58
Duygusal Bağlılık	3,50	0,76
Devam Bağlılığı	3,39	0,74
Normatif Bağlılık	3,38	0,70

Tablodaki bulgular değerlendirildiğinde katılımcılardan alınan yanıtların, örgütsel bağlılık boyutlarının tamamı ile ilgili ortalama değerlerinin 3,42 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ilgili kuruma yönelik örgütsel bağlılıklarının yine kısmen olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 3,50; devam bağlılığı boyutunun ortalaması 3,39 ve son olarak normatif bağlılık boyutunun ortalaması ise 3,38'dir.

#### 10.4. Çalışan Performansı Düzeyine İlişkin Bulgular

Çalışan performansı için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.11** Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Çalışan Performansı</b>	3,86	0,79

Tablodaki bulgular değerlendirildiğinde katılımcılardan alınan yanıtların, çalışan performansı ile ilgili ortalama değerlerinin 3,86 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların çalışan performans düzeylerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık algıları ile benzer şekilde kısmen olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

#### 10.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edildiği bu bölümde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin varlığını incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Son olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bunun için istatistiksel olarak normal dağılım gösteren veri setlerine parametrik testlerden, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

##### 10.5.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.12** Değişkenler Arası Korelasyonlar

DEĞİŞKEN	KARİZMA İDEAL ETKİ	ENTELEKTÜEL TEŞVİK	BİREYSEL DÜŞÜNCE	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
<b>KARİZMA/İDEAL ETKİ</b>									
ENTELEKTÜEL TEŞVİK	,897**								
BİREYSEL DÜŞÜNCE	,846**	,890**							
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	,830**	,858**	,868**						
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	,957**	,960**	,942**	,928**					
DUYGUSAL BAĞLILIK	,638**	,685**	,647**	,644**	,687**				
DEVAM BAĞLILIĞI	,250**	,331**	,333**	,348**	,324**	,305**			
NORMATİF BAĞLILIK	,600**	,638**	,623**	,596**	,646**	,663**	,375**		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,624**	,694**	,672**	,666**	,695**	,830**	,706**	,848**	
ÇALIŞAN PERFORMANSI	,473**	,529**	,498**	,463**	,515**	,477**	,298**	,558**	,558**

**\*\*p<0,01**

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında beklenen sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu kapsamda:

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,695$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki değişimlerin aynı yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları bakımından değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,687$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça duygusal bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,324$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça devam bağlılığının da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,646$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça normatif bağlılığı da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,515$   $p<0.01$ ). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik konusundaki olumlu düşünceler, çalışan performansındaki artışın da bir göstergesidir.

Çalışan performansı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,477$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça duygusal bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Çalışan performansı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük dereceli bir ilişki vardır ( $r=,298$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça devam bağlılığının da artmakta olduğunu göstermektedir.

Çalışan performansı ve normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=,558$   $p<0.01$ ). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça normatif bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın ilk hipotezi “H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

### 10.5.2. Regresyon Analizleri

İki ve daha çok değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel bir işlev ile açıklamaya regresyon analizi adı verilir. Regresyon analizi ile (Can, 2014, s. 264);

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni nasıl etkilediği,
- Bağımlı değişken üzerindeki herhangi bir değişimin ne kadarının bağımsız değişkenden dolayı ortaya çıktığı,
- Bağımsız değişkenin alacağı değerlere göre, bağımlı değişkenin değerinin ne olacağı belirlenmeye çalışılır.

Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler aşağıda sıralanmıştır:

**Tablo 4.13** Temel Regresyon Modeli

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık			Sonuç
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)	
Dönüşümcü Liderlik	0,695	21,747	0,000	<b>Kabul</b>
F: 472,930		R <sup>2</sup> : 0,483	P: 0,000	

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin % 0,48’inin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,695 değerindeki Beta katsayısı, örgütsel bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; “H<sub>2</sub>: Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 4.14** Birincil Kategori Alt Regresyon Modeli

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık			Sonuç
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)	
Dönüşümcü Liderlik	0,687	21,285	0,000	<b>Kabul</b>
F: 453,046		R <sup>2</sup> : 0,471		P: 0,000

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin % 0,47'sinin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,687 değerindeki Beta katsayısı, duygusal bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; “H<sub>2a</sub>: Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.15** İkincil Kategori Alt Regresyon Modeli

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Devam Bağlılığı			Sonuç
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)	
Dönüşümcü Liderlik	0,324	7,695	0,000	<b>Kabul</b>
F: 59,215		R <sup>2</sup> : 0,103		P: 0,000

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların devam bağlılığı düzeylerindeki değişimin % 0,10'unun, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,324 değerindeki Beta katsayısı, devam bağlılığındaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; “H<sub>2b</sub>: Dönüşümcü liderlik, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.16** Üçüncül Kategori Alt Regresyon Modeli

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Normatif Bağlılık			Sonuç
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)	
Dönüşümcü Liderlik	0,646	19,056	0,000	<b>Kabul</b>
F: 363,121		R <sup>2</sup> : 0,417		P: 0,000

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin % 0,41'inin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,646 değerindeki Beta katsayısı, normatif bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; “H<sub>2c</sub>: Dönüşümcü liderlik, normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

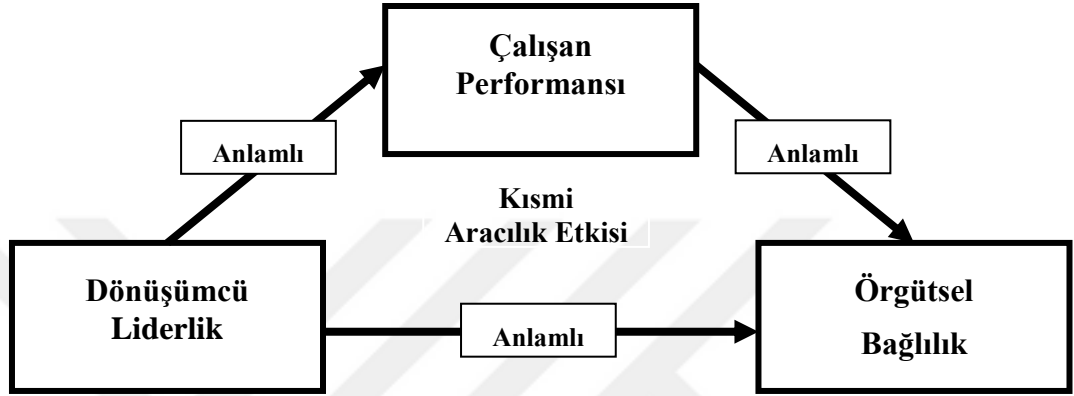
### 10.5.3. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi

Nedensel bir ilişki ağı içerisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesine aracılık eden değişken, aracı değişken olarak adlandırılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yardımcı olur. Aracılık etkisinin incelenbilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar aşağıda sıralanmıştır (Gürbüz ve Şahin, s. 276-277):

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunması gerekir.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Model içerisinde bağımsız değişkenle birlikte kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine katılmasıyla birlikte bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki

çıkması tam aracılık etkisinin, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında varolan ilişkide düşüş olması da kısmi aracılık etkisinin olduğuna işaret eder.

Bu koşullar neticesinde ilk olarak temel değişkenler bağlamında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:



Şekil 4.2 Regresyon Modeli

Tablo 4.17 Regresyon Modeli Birinci Adım Anova Sonuçları

ANOVA					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	84,066	1	84,066	472,930	,000 <sup>b</sup>
Artık	89,944	506	,178		
Toplam	174,010	507			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

**Tablo 4.18** Regresyon Modeli Birinci Adım Analiz Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t İstatistiği	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Dönüşümcü</b>	1,548	,089		17,490	,000
<b>Liderlik</b>	,530	,024	,695	21,747	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 4.18’de gösterilen regresyon modeli analiz sonuçları incelendiğinde; basit regresyon modeli ( $p < ,001$ ) ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ( $,695$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < ,001$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken üzerinde meydana gelebilecek herhangi bir değişim, bağımlı değişken üzerinde de yine aynı şekilde değişime neden olduğunu ifade eden bu sonuç, aracılık etkisinin kabul edilebilir koşullarından birincisinin gerçekleştiğini göstermektedir.

**Tablo 4.19** Regresyon Modeli İkinci Adım Anova Sonuçları

ANOVA					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	85,446	1	85,446	183,122	,000 <sup>b</sup>
Artık	236,102	506	,467		
Toplam	321,548	507			

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

b. Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

**Tablo 4.20** Regresyon Modeli İkinci Adım Analiz Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t İstatistiği	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
Dönüşümcü	1,973	,143		13,754	,000
Liderlik	,535	,040	,515	13,532	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo 4.20'deki regresyon modeli analiz sonuçları incelendiğinde; basit regresyon modeli ( $p < ,001$ ) ve dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ( $,515$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < ,001$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken üzerinde meydana gelebilecek herhangi bir değişim, bağımlı değişken üzerinde de yine aynı şekilde değişime neden olduğunu ifade eden bu sonuç, aracılık etkisinin kabul edilebilir koşullarından ikincisinin gerçekleştiğini göstermektedir.

**Tablo 4.21** Regresyon Modeli Üçüncü Adım Anova Sonuçları

Model	ANOVA				Anlamlılık
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	
Regresyon	54,096	1	54,096	228,268	,000 <sup>b</sup>
Artık	119,914	506	,237		
Toplam	174,010	507			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Bağımsız Değişken: Çalışan Performansı

**Tablo 4.22** Regresyon Modeli Üçüncü Adım Analiz Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t İstatistiği	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
Çalışan Performansı	1,843	,107	,558	17,182	,000
	,410	,027		15,109	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 4.22’de gösterilen regresyon modeli analiz sonuçları incelendiğinde; basit regresyon modeli ( $p < ,001$ ) ve çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ( $,558$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < ,001$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken üzerinde meydana gelebilecek herhangi bir değişim, bağımlı değişken üzerinde de yine aynı şekilde değişime neden olduğunu ifade eden bu sonuç, aracılık etkisinin kabul edilebilme koşullarından üçüncüsünün gerçekleştiğini göstermektedir. Bu üç koşulun sağlanmasıyla birlikte çoklu regresyon analizi yapılabilme koşullarının tümü sağlanmıştır. Çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 4.23 ve 4.24’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.23** Regresyon Modeli Dördüncü Adım Anova Sonuçları

ANOVA					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	93,476	2	46,738	293,076	,000 <sup>b</sup>
Artık	80,534	505	,159		
Toplam	174,010	507			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Performansı

**Tablo 4.24** Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t İstatistiği	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
	1,154	,098		11,747	,000
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	,423	,027	,555	15,714	,000
<b>Çalışan Performans</b>	,200	,026	,271	7,682	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelendiği çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; regresyon modeli ( $p < ,001$ ) ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ( $,555$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < ,001$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Aracı değişkenin de regresyon analizine dahil edilmesiyle beraber bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ( $,271$ ) düşüş göstermesi, çalışan performansı değişkeninin bu ilişki içerisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu açıklamaktadır. Son olarak, standart hata değerleri ile regresyon katsayılarının istatistiksel veri analiz programına girilmesi sonucu yapılan Sobel testi ile, Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı ve limitler dahilinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmamızın “ $H_3$ : Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolü vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Temel model üzerinden gerçekleştirilen aracılık etkisine yönelik dört adımlı regresyon analizlerinin özeti aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 4.25** Regresyon Analizleri Özeti

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	Beta	
<b>1'nci Adım</b>				<b>R<sup>2</sup>: ,483</b>
<b>Bsızd: Dön. Lid.</b>	<b>,530</b>	<b>,024</b>	<b>,695**</b>	<b>F: 472,930</b>
<b>BlıD: Örg. Bağ.</b>				<b>P&lt;0,001</b>

<b>2'nci Adım</b>				<b>R<sup>2</sup>: ,264</b>
<b>Bsızd:</b> Dön. Lid.	,535	,040	,515**	<b>F:183,122</b>
<b>BlıD:</b> Çal. Per.				<b>P&lt;0,001</b>
<b>3'ncü Adım</b>				<b>R<sup>2</sup>: ,310</b>
<b>Bsızd:</b> Çal. Per.	,410	,027	,558**	<b>F: 228,268</b>
<b>BlıD:</b> Örg. Bağ.				<b>P&lt;0,001</b>
<b>4'ncü Adım</b>	,423	,027	,555**	<b>R<sup>2</sup>: ,535</b>
<b>Bsızd1:</b> Dön. Lid.				<b>F: 293,076</b>
<b>Bsızd2:</b> Çal. Per.				<b>P&lt;0,001</b>
<b>BlıD:</b> Örg. Bağ.	,200	,026	,271**	

Tüm bulgular sonucu ortaya çıkan araştırma hipotezine ait sonuçlar, aşağıdaki tabloda bir arada gösterilmektedir:

**Tablo 4.26** Araştırma Hipotez Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Pozitif Yönlü İlişki Vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2a</sub>:</b> Dönüşümcü Liderlik, Duygusal Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2b</sub>:</b> Dönüşümcü Liderlik, Devam Bağlılığını Pozitif Yönde Etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2c</sub>:</b> Dönüşümcü Liderlik, Normatif Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Aracılık Rolü Vardır.	<b>Kısmen Kabul</b>

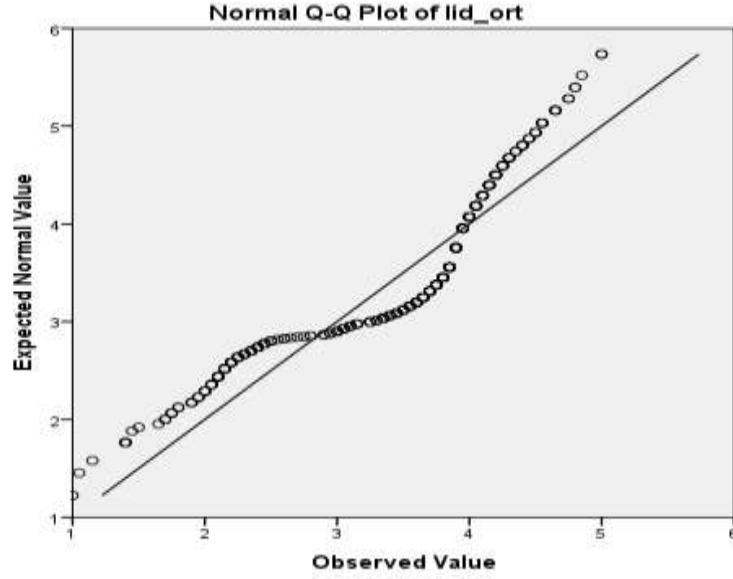


#### **10.5.4. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu kapsamda parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına, verilerin dağılımının değerlendirilmesi sonucunda karar verilmiştir.

Bir veri setinin dağılımının normalliğine ilişkin bir takım istatistiksel testler bulunmaktadır. Bunlardan en sık kullanılan testler, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir. Gözlem sayısının 30'dan az olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, 30'dan fazla olduğu durumlarda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır. Fakat örneklem hacminin daha büyük olduğu durumlarda, daha geçerli sonuçlara ulaşabilmek için farklı yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda 508 adet verinin elde edildiği bu çalışmada veri dağılımının yapısına, dolayısıyla istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına ilişkin değerlendirmeler için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) istatistikleri ile grafiksel dağılım görsellerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin çarpıklık katsayısına bakarak değerlerin ortalama etrafında sağa veya sola çarpık olduğunu değerlendirebiliriz. Çarpıklığa göre normalliğin değerlendirilmesinde, bu değer sıfıra ne kadar yakın olursa, dağılım da o derece normal olur. Değişkene ait gözlemlenen değerlerin dağılımının grafiksel olarak gösteriminin tanımlanmasıyla ortaya çıkarılan basıklık katsayısı ise eğrinin sivrilik özelliğinin ölçümüyle ilgilidir. İdeal bir normal dağılımın basıklık katsayısı sıfırdır. Basıklık katsayısının pozitif olması sivriligi, negatif olması da fazla basıklığı gösterir (Can, 2014, s. 89; Sheskin, s. 15-26; Gürbüz ve Şahin, s. 206).

Dağılımın normal olup olmadığına ilişkin bir diğer yöntem, verilerin oluşturduğu Q-Q (Quantile-Quantile) grafiğidir. Eğer üzerinde çalışılan örneklem grubu normal dağılım gösteriyorsa tüm değerler 45 derecelik bir doğru üzerinde veya etrafında toplanacaktır. Buna bağlı olarak normal dağılım gösteren dönüşümcü liderlik Q-Q grafiği şekil 5.2'de verilmiştir.



**Şekil 4.3** Dönüşümcü Liderlik Dağılım (Q-Q) Grafiği

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda bilgi veren diğer istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.27** Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b><u>Dönüşümcü Liderlik</u></b>	<b><u>3,5489</u></b>	<b><u>,76802</u></b>	<b><u>-1,186</u></b>	<b><u>,605</u></b>
Örgütsel Bağlılık	3,4299	,58585	-,851	,267
Duygusal Bağlılık	3,5096	,76405	-,945	,348
Devam Bağlılığı	3,3942	,74423	-,687	-,178
Normatif Bağlılık	3,3859	,70489	-,462	-,388
Çalışan Performansı	3,8696	,79638	-,863	,367

Barbara G. Tabachnick ve Linda S. Fidell (2013), verilerin normal dağılım gösterebilmesinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  limitleri içerisinde olması koşuluna bağlamıştır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere veri setleri istatistiksel

olarak normal dağılım göstermektedir. Bu bilgiler göz önüne alınarak veri setine parametrik analiz yöntemlerinden, ANOVA ile t-testi uygulanmıştır.

#### 10.5.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz ile ilgili sonuçlar, Tablo 4.28’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.28** Dönüşümcü Liderlik Algısının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	20-26	146			3,5942	,06300		
	27-33	183			3,5057	,05783		
	34-40	123	2,271	,080	3,6024	,06280	,842	,471
	41 ve üzeri	56			3,4545	,11815		
	Toplam	508			3,5489	,03408		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bunun göre, havacılık kurumunda görev yapan personelin yaşı liderlik tarzı ile ilgili düşüncelerini etkilememektedir. Personel hangi yaş aralığında olursa olsun, daima liderin tarzını benimsemeye hazırdır.

#### 10.5.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz ile ilgili sonuçlar, Tablo 4.29’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.29** Dönüşümcü Liderlik Algısının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Kadın	108	3,6014	0,76910	,800	,424
	Erkek	400	3,5348	0,76808		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

#### **10.5.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz ile ilgili sonuçlar, Tablo 4.30’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.30** Dönüşümcü Liderlik Algısının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Evli	278	3,5507	,77490	,058	,954
	Bekar	230	3,5467	,76131		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

#### **10.5.4.4. Dönüşümcü Liderliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek

grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz ile ilgili sonuçlar, Tablo 4.31’de görülmektedir.

**Tablo 4.31** Dönüşümcü Liderlik Algısının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Lise	78			3,5551	,79285		
	yüksekokul	202			3,6468	,71142		
	lisans	199	4,828	,003	3,4915	,76352	3,017	,030
	lisansüstü	29			3,2448	1,00395		
	Toplam	508			3,5489	,76802		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

ANOVA testi neticesinde elde edilen analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Varyansların homojenlik koşulunun karşılanmaması ile birlikte bu farklılığın hangi eğitim düzeyi grupları arasında gerçekleştiğini görebilmek için Post-Hoc testlerinden birisi olan Games-Howell istatistiklerine bakılmıştır. Eğitim düzeyi arasındaki farklılıklar Tablo 4.32’de görülmektedir.

**Tablo 4.32** Dönüşümcü Liderlik Algısının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi

Eğitim Düzeyi Grubu	Eğitim Düzeyi Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
lise yüksekokul	yüksekokul	-,09165	,10278	,809	-,3592	,1759
	Lisans	,06367	,10483	,930	-,2090	,3363
	lisansüstü	,31030	,20692	,447	-,2434	,8640
	Lise	,09165	,10278	,809	-,1759	,3592
	Lisans	,15532	,07372	,153	-,0349	,3455
lisans lisansüstü	lisansüstü	,40195	,19303	,180	-,1209	,9248
	Lise	-,06367	,10483	,930	-,3363	,2090
	yüksekokul	-,15532	,07372	,153	-,3455	,0349
lisansüstü	lisansüstü	,24663	,19413	,588	-,2786	,7718
	Lise	-,31030	,20692	,447	-,8640	,2434

	yüksekokul	-,40195	,19303	,180	-,9248	,1209
	Lisans	-,24663	,19413	,588	-,7718	,2786
lise	yüksekokul	-,09165	,10278	,809	-,3592	,1759
	Lisans	,06367	,10483	,930	-,2090	,3363
	lisansüstü	,31030	,20692	,447	-,2434	,8640
yüksekokul	Lise	,09165	,10278	,809	-,1759	,3592
	Lisans	,15532	,07372	,153	-,0349	,3455
	lisansüstü	,40195	,19303	,180	-,1209	,9248
	lisans	-,06367	,10483	,930	-,3363	,2090
	yüksekokul	-,15532	,07372	,153	-,3455	,0349

ANOVA testi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı olarak bulunmasına rağmen, Tablo 4.32’de görüldüğü üzere Games-Howell sonuçları, grup varyanslarının homojenlik göstermemesi koşuluna ek olarak dönüşümcü liderliğin hangi eğitim düzeyi ile farklılık gösterdiğine dair anlamlı bir sonuç **vermemiştir**.

#### 10.5.4.5. Dönüşümcü Liderliğin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip çalışma süresi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.33’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.33** Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

ANOVA								
	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	1-5 yıl	175			3,6126	,71772		
	6-10 yıl	158			3,4408	,86047		
	11-15 yıl	88	6,116	,000	3,5676	,73273	1,587	,192
	16 yıl ve üzeri	87			3,5983	,71261		
	Toplam	508			3,5489	,76802		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.4.6. Dönüşümcü Liderliğin Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründe çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik konusundaki düşüncelerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için dönüşümcü liderlik ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip görev değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.34'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.34** Dönüşümcü Liderlik Algısının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

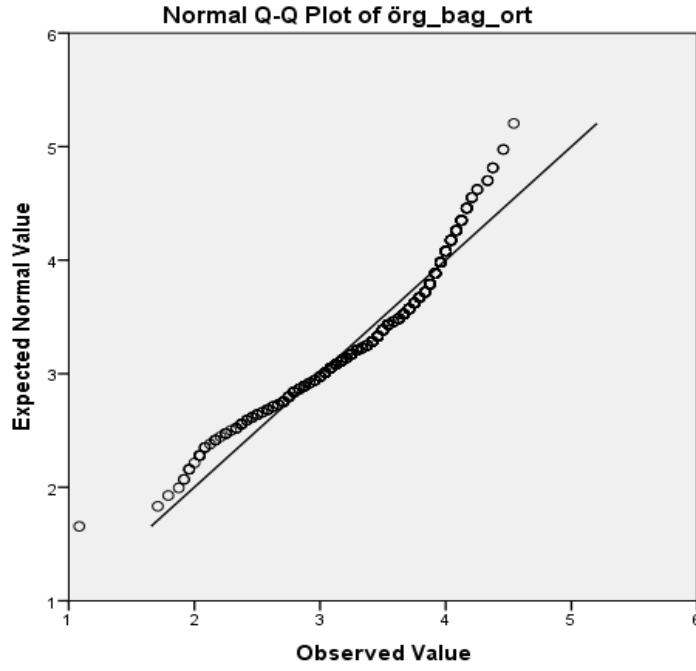
	Görevi	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Uçuş Personeli	173	3,9876	,64730	,324	,023
	Bakım Personeli	335	3,4258	,58283		

Yukarıdaki tabloya göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre uçuş personelinin liderlik algısı bakım personeline oranla daha yüksektir. Bunun nedeni uçuş görevini icra eden personelin daha fazla sorumluluğa sahip olması ve inisiyatif alabilme özelliği onların liderlik tarzı ile ilgili düşüncelerini etkilemektedir, denilebilir.

#### 10.5.5. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu kapsamda parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına, verilerin dağılımının değerlendirilmesi sonucunda karar verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği ile toplanan

verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar verebilmek amacıyla oluşturulan Q-Q grafiği aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4.4 Örgütsel Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda bilgi veren diğer istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.35 Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	3,5489	,76802	-1,186	,605
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>3,4299</b>	<b>,58585</b>	<b>-,851</b>	<b>,267</b>
Duygusal Bağlılık	3,5096	,76405	-,945	,348
Devam Bağlılığı	3,3942	,74423	-,687	-,178
Normatif Bağlılık	3,3859	,70489	-,462	-,388
Çalışan Performansı	3,8696	,79638	-,863	,367



Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere veri setleri istatistiksel olarak normal dağılım göstermektedir. Bu bilgiler göz önüne alınarak veri setine parametrik analiz yöntemlerinden, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile t-testi uygulanmıştır.

#### 10.5.5.1. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.36'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.36** Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	20-26	146			3,4293	,61400		
	27-33	183			3,3941	,58605		
	34-40	123	,845	,470	3,4902	,53258	,671	,570
	41 ve üzeri	56			3,4159	,62581		
	Toplam	508			3,4299	,58585		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

#### 10.5.5.2. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.37'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.37** Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kadın	108	3,4919	,63678	1,240	,215
	Erkek	400	3,4131	,57101		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.5.3. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.38** Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Evli	278	3,4252	,59816	-,197	,844
	Bekar	230	3,4355	,57185		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim

düzei ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.39’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.39** Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
Örgütsel Bağlılık	Lise	78			3,6879	,07790		
	yüksekokul	202			3,5808	,04087		
	Lisans	199	2,728	,043	3,5202	,03688	5,096	,002
	Lisansüstü	29			3,6274	,11652		
	Toplam	508			3,5858	,02599		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

ANOVA testi neticesinde elde edilen analiz sonuçları, örgütsel bağlılığın eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Varyansların homojenlik koşulunu karşılamaması ile beraber bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında gerçekleştiğini görebilmek için en sık kullanılan Post-Hoc testlerinden birisi olan Games-Howell istatistiklerine bakılmıştır. Eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar Tablo 4.40’da görülmektedir.

**Tablo 4.40** Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi

Eğitim Düzeyi Grubu	Eğitim Düzeyi Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
lise	yüksekokul	-,02792	,08797	,989	-,2571	,2012
	Lisans	,11966	,08619	,509	-,1051	,3444
	lisansüstü	,35824	,14016	,042	-,0132	,7296
yüksekokul	Lise	,02792	,08797	,989	-,2012	,2571
	Lisans	,14757*	,05505	,038	,0055	,2896
	lisansüstü	,38615*	,12348	,018	,0533	,7190
lisans	Lise	-,11966	,08619	,509	-,3444	,1051
	yüksekokul	-,14757*	,05505	,038	-,2896	-,0055
	lisansüstü	,23858	,12222	,226	-,0916	,5687
lisansüstü	Lise	-,35824	,14016	,042	-,7296	,0132
	yüksekokul	-,38615*	,12348	,018	-,7190	-,0533
	Lisans	-,23858	,12222	,226	-,5687	,0916

Games-Howel sonuçlarına göre, lise (3,6879) ve lisansüstü (3,6274) eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, yüksekokul (3,5808) ve lisans (3,5202) mezunlarına göre daha yüksektir.

#### 10.5.5.5. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip çalışma süresi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.41’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.41** Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1-5 yıl	175			3,4445	,59467		
	6-10 yıl	158			3,3510	,61419		
	11-15 yıl	88	1,052	,369	3,4825	,52575	1,542	,243
	16 yıl ve üzeri	87			3,4904	,56675		
	Toplam	508			3,4299	,58585		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.5.6. Örgütsel Bağlılığın Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip görev değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.42’de gösterilmektedir.

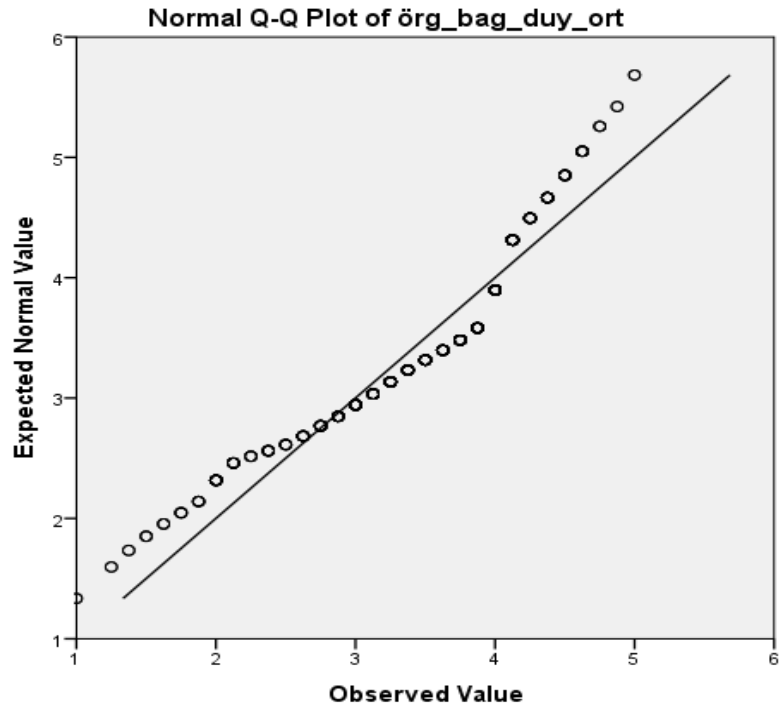
**Tablo 4.42** Örgütsel Bağlılığın Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Görevi	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Uçuş Personeli	173	3,3952	,59640	,318	,028
	Bakım Personeli	335	3,9467	,78430		

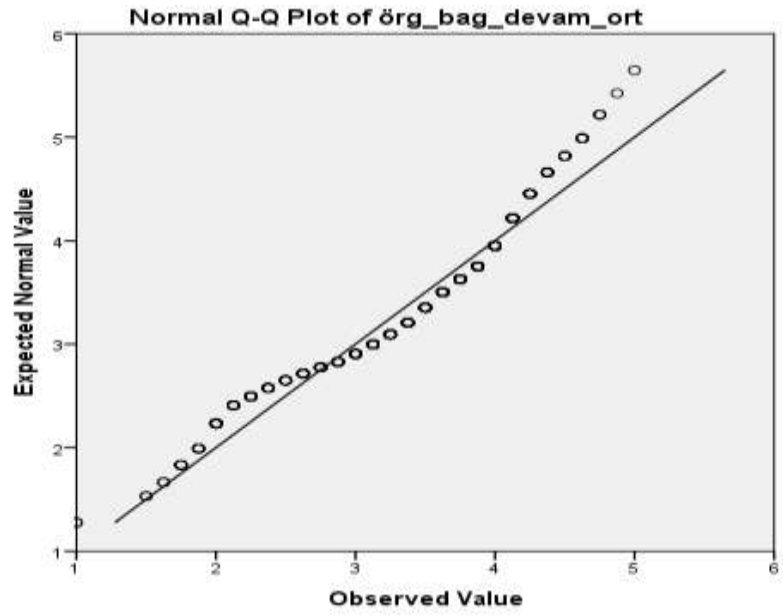
Yukarıdaki tabloya göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre bakım personelinin örgütsel bağlılıkları uçuş personeline oranla daha yüksektir. Bunun nedeni bakım personelinin uçuş personeline oranla alternatif iş olanaklarının daha kısıtlı olmasıdır. Uçuş personeli kolaylıkla bir iş bulabilirken, bakım personeli için aynı durum söz konusu değildir. Bakım personelinin alternatif istihdam olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle örgüte olan bağlılıkları yüksektir, denilebilir.

#### **10.5.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

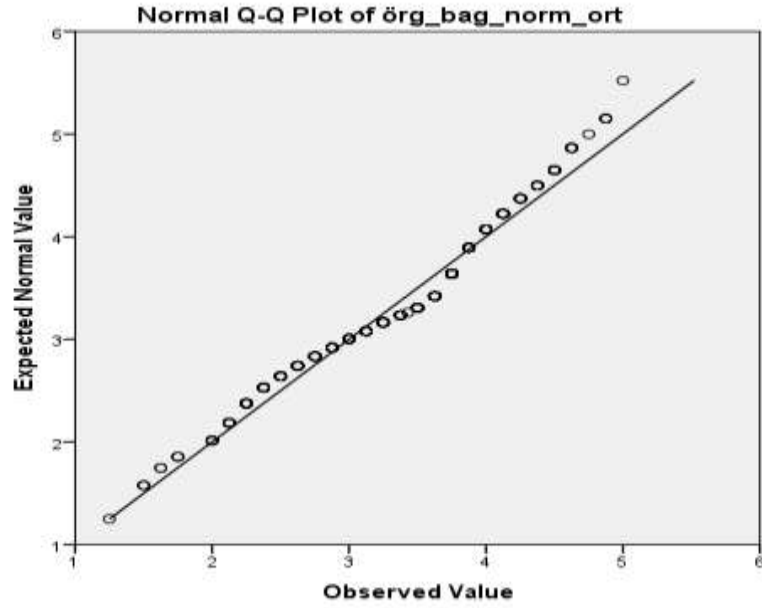
Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu kapsamda parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına, verilerin dağılımının değerlendirilmesi sonucunda karar verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği ile toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar verebilmek amacıyla oluşturulan Q-Q grafiği aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4.5 Duygusal Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği



Şekil 4.6 Devam Bağlılığı Dağılım (Q-Q) Grafiği



**Şekil 4.7** Normatif Bağlılık Dağılım (Q-Q) Grafiği

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda bilgi veren diğer istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.43** Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	3,5489	,76802	-1,186	,605
Örgütsel Bağlılık	3,4299	,58585	-,851	,267
<b><u>Duygusal Bağlılık</u></b>	<b><u>3,5096</u></b>	<b><u>,76405</u></b>	<b><u>-,945</u></b>	<b><u>,348</u></b>
<b><u>Devam Bağlılığı</u></b>	<b><u>3,3942</u></b>	<b><u>,74423</u></b>	<b><u>-,687</u></b>	<b><u>-,178</u></b>
<b><u>Normatif Bağlılık</u></b>	<b><u>3,3859</u></b>	<b><u>,70489</u></b>	<b><u>-,462</u></b>	<b><u>-,388</u></b>
Çalışan Performansı	3,8696	,79638	-,863	,367

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere veri setleri istatistiksel olarak normal dağılım göstermektedir. Bu bilgiler göz önüne alınarak veri setine parametrik analiz yöntemlerinden, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile t-testi uygulanmıştır.

### 10.5.6.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.44’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.44** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Yaş Grupları	Levene İstatistiği	Sig.	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Grup İçi Farklılıklar
Duygusal Bağlılık	20-26			146	3,4358	,73009			
	27-33			183	3,4290	,78637			
	34-40	1,053	,369	123	3,6138	,72658	3,599	,014	27-33<41 ve üzeri
	41 ve üzeri			56	3,7366	,80364			
	Toplam			508	3,5096	,76405			
Devam Bağlılığı	20-26			146	3,3759	,74242			
	27-33			183	3,4658	,70567			
	34-40	1,380	,248	123	3,3943	,78603	1,777	,151	Fark Yok
	41 ve üzeri			56	3,2076	,76213			
	Toplam			508	3,3942	,74423			
Normatif Bağlılık	20-26			146	3,4764	,73579			
	27-33			183	3,2876	,68656			
	34-40	1,012	,387	123	3,4624	,66394	2,755	,042	Fark Yok
	41 ve üzeri			56	3,3036	,73580			
	Toplam			508	3,3859	,70489			



ANOVA testi neticesinde, yalnızca duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkan farklılığın 27-33 yaş (3,4290) ile 41 ve üzeri (3,7366) yaş grupları arasında gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre ileri yaş grubu çalışanların, gençlere oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduklarını söylemek mümkündür.

#### 10.5.6.2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz ile ilgili sonuçlar, Tablo 4.45'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.45** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	108	3,4688	,74318	-626	,532
	Erkek	400	3,5206	,77012		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	108	3,5081	,78040	1,796	,073
	Erkek	400	3,3634	,73213		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	108	3,4988	,71807	1,881	,061
	Erkek	400	3,3554	,69907		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.6.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.46'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.46** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	278	3,5283	,78895	,607	,544
	Bekar	230	3,4870	,73388		
Devam Bağlılığı	Evli	278	3,3692	,76232	-,833	,405
	Bekar	230	3,4245	,72224		
Normatif Bağlılık	Evli	278	3,3783	,70715	-,267	,790
	Bekar	230	3,3951	,70358		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.6.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.47’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.47** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Eğitim Düzeyleri	Levene İstatistiği	Sig.	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Grup İçi Farklılıklar
<b>Duygusal Bağlılık</b>	lise			78	3,6410	,84163			
	yüksekokul			202	3,5662	,74711			
	lisans	,641	,589	199	3,4667	,72913	4,863	,002	<b>Lise&gt;Lisansüstü</b>
	lisansüstü			29	3,0560	,74746			<b>Yüksekokul&gt;Lisansüstü</b>
	Toplam			508	3,5096	,76405			<b>Lisans&gt;Lisansüstü</b>
<b>Devam Bağlılığı</b>	Lise			78	3,3622	,78892			
	yüksekokul			202	3,4796	,74572			
	Lisans	,494	,687	199	3,3499	,72811	1,910	,127	<b>Fark Yok</b>
	lisansüstü			29	3,1897	,68107			
	Toplam			508	3,3942	,74423			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise			78	3,4551	,74156			
	yüksekokul			202	3,4963	,63785			
	Lisans	5,628	,001	199	3,2829	,70000	4,610	,003	<b>Yüksekokul&gt;Lisans</b>
	lisansüstü			29	3,1379	,92663			
	Toplam			508	3,3859	,70489			

ANOVA testi neticesinde, tüm eğitim gruplarının duygusal bağılıklarının birbirinden farklılaştığı, normatif bağılılık kapsamında ise yalnızca yüksekokul (3,5662) ve lisans (3,4667) eğitim düzeyine sahip çalışanların farklılık gösterdiği söylenebilir. Buna göre, eğitim düzeyinin artışı, duygusal bağılılıkla paralellik gösterirken, yüksekokul mezunu çalışanların normatif bağılıklarının lisans mezunlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **10.5.6.5. Örgütsel Bağılığın Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağılıklarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla duygusal, devam ve normatif bağılılık ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip çalışma süresi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.48’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.48** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Çalışma Süresi	Levene İstatistiği	Sig.	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Grup İçi Farklılıklar
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1-5 yıl	2,379	,069	175	3,4743	,70753	6,288	,000	<b>1-5 yıl&lt;16 yıl ve üzeri 6-10 yıl&lt;16 yıl ve üzeri</b>
	6-10 yıl			158	3,3592	,80426			
	11-15 yıl			88	3,5810	,76165			
	16 yıl ve üzeri			87	3,7816	,73265			
	Total			508	3,5096	,76405			
<b>Devam Bağlılığı</b>	1-5 yıl	,407	,748	175	3,4221	,72176	1,306	,272	<b>Fark Yok</b>
	6-10 yıl			158	3,3695	,74965			
	11-15 yıl			88	3,4929	,76877			
	16 yıl ve üzeri			87	3,2830	,74987			
	Total			508	3,3942	,74423			
<b>Normatif Bağlılık</b>	1-5 yıl	,596	,618	175	3,4371	,73645	,738	,530	<b>Fark Yok</b>
	6-10 yıl			158	3,3247	,69979			
	11-15 yıl			88	3,3736	,67607			
	16 yıl ve üzeri			87	3,4066	,68019			
	Total			508	3,3859	,70489			

ANOVA neticesinde, duygusal bağlılık açısından 1-5 yıl (3,4743), 6-10 yıl (3,3592) ve 16 yıl ve üzeri (3,7816) çalışanlarda farklılık görülmüştür. Buna göre, eski personelin kurumlarına, yenilere oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları söylenebilir.

#### 10.5.6.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip görev değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.49’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.49** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik t-testi

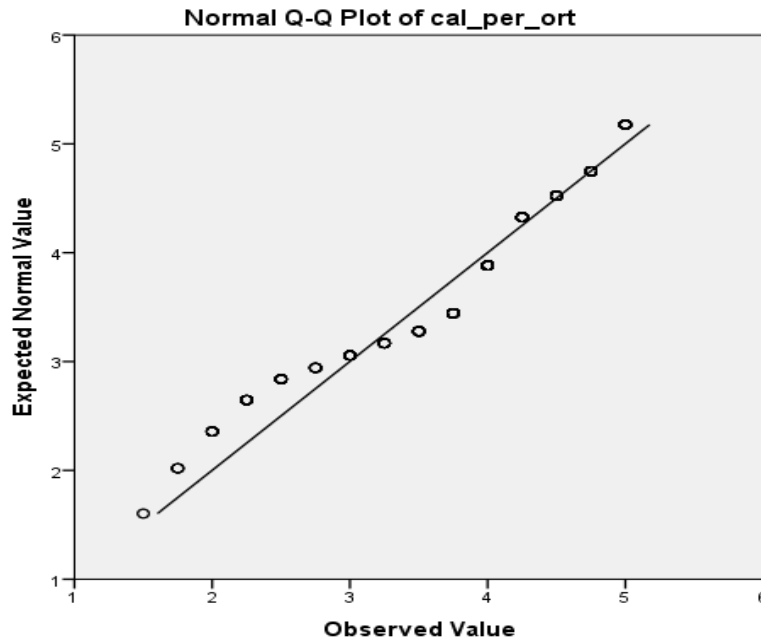
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Görevi	N	Ort.	S.S.	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Uçuş Personeli	173	3,5244	,78640	-,342	,522
	Bakım Personeli	335	3,5198	,78265		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Uçuş Personeli	173	3,4402	,72142	,765	,027
	Bakım Personeli	335	3,9105	,79845		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Uçuş Personeli	173	3,4424	,72465	,689	,029
	Bakım Personeli	335	3,9087	,79687		

Yukarıdaki tabloya göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre bakım personelinin devam ve normatif bağlılıkları uçuş personeline oranla daha yüksektir. Bunun nedeni bakım personelinin uçuş personeline oranla alternatif iş olanaklarının daha kısıtlı olmasıdır. Bakım personelinin alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle örgütten ayrılmak onlar için maliyetlidir. Çalışanın işletmeden ayrıldığı takdirde yeni bir iş bulabilme

endişesi, onları örgüte bağımlı kılmaktadır. Ayrıca çalıştığı örgüte emek harcayan bir kişi örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmekte ve dolayısıyla örgütte kalmaya devam etmektedir. Diğer yandan uçuş personeli alternatif iş olanakları iyi olduğundan örgüte bağlılığı düşüktür. Manevi açıdan çok maddi beklentiler daha ön plandadır. Dolayısıyla çalışanı örgüte bağımlı kılmak son derece zorlaşmaktadır, denilebilir.

#### 10.5.7. Çalışan Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çalışan performansının demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görevi) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu kapsamda parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına, verilerin dağılımının değerlendirilmesi sonucunda karar verilmiştir. Çalışan performansı ölçeği ile toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar verebilmek amacıyla oluşturulan Q-Q grafiği aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4.8 Çalışan Performansı Dağılım (Q-Q) Grafiği

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda bilgi veren diğer istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.50** Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	3,5489	,76802	-1,186	,605
Örgütsel Bağlılık	3,4299	,58585	-,851	,267
Duygusal Bağlılık	3,5096	,76405	-,945	,348
Devam Bağlılığı	3,3942	,74423	-,687	-,178
Normatif Bağlılık	3,3859	,70489	-,462	-,388
<b>Çalışan Performansı</b>	<b>3,8696</b>	<b>,79638</b>	<b>-,863</b>	<b>,367</b>

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere veri setleri istatistiksel olarak normal dağılım göstermektedir. Bu bilgiler göz önüne alınarak veri setine parametrik analiz yöntemlerinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile t-testi uygulanmıştır.

#### 10.5.7.1. Çalışan Performansının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların performans düzeyinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için çalışan performansı ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.51’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.51** Çalışan Performansının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
Çalışan Performansı	20-26	146			4,0188	,79062		
	27-33	183			3,8306	,81705		
	34-40	123	2,103	,103	3,8577	,69179	3,552	,014
	41 ve üzeri	56			3,6339	,89819		
	Toplam	508			3,8696	,79638		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.



ANOVA testi neticesinde elde edilen analiz sonuçları, çalışan performansının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Varyansların homojenliğiyle birlikte bu farklılığın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğini görebilmek için en sık kullanılan Post-Hoc testlerinden birisi olan Tukey HSD istatistiklerine bakılmıştır. Yaş grupları arasındaki farklılıklar Tablo 4.52’de görülmektedir.

**Tablo 4.52** Çalışan Performansının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey HSD Testi

Yaş Grubu	Yaş Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
20-26	27-33	,18823	,08771	,140	-,0379	,4143
	34-40	,16111	,09674	,343	-,0883	,4105
	41 ve üzeri	,38491*	,12424	,011	,0647	,7052
27-33	20-26	-,18823	,08771	,140	-,4143	,0379
	34-40	-,02712	,09216	,991	-,2647	,2104
	41 ve üzeri	,19667	,12071	,363	-,1145	,5078
34-40	20-26	-,16111	,09674	,343	-,4105	,0883
	27-33	,02712	,09216	,991	-,2104	,2647
	41 ve üzeri	,22380	,12742	,296	-,1047	,5522
41 ve üzeri	20-26	-,38491*	,12424	,011	-,7052	-,0647
	27-33	-,19667	,12071	,363	-,5078	,1145
	34-40	-,22380	,12742	,296	-,5522	,1047

Tukey HSD sonuçlarına göre, 41 yaş ve üzeri (3,6339) ile 20-26 yaş (4,0188) grubu çalışanların performanslarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre ileri yaş grubunun, genç yaş grubuna göre daha düşük performans gösterdiklerini söylemek mümkündür.

#### 10.5.7.2. Çalışan Performansının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların performans düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için çalışan performansı ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni

ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.53'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.53** Çalışan Performansının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Çalışan Performansı</b>	Kadın	108	3,9537	,76286	1,238	,216
	Erkek	400	3,8469	,80461		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

### 10.5.7.3. Çalışan Performansının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların performans düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için çalışan performansı ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.54'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.54** Çalışan Performansının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Çalışan Performansı</b>	Evli	278	3,8345	,79174	-1,091	,276
	Bekar	230	3,9120	,80162		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.7.4. Çalışan Performansının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların performans düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çalışan performansı ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.55'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.55** Çalışan Performansının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
Çalışan Performansı	lise	78			3,8237	,77093		
	yüksekokul	202			3,8725	,76670		
	lisans	199	2,671	,047	3,8970	,78781	,275	,844
	lisansüstü	29			3,7845	1,10543		
	Toplam	508			3,8696	,79638		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 10.5.7.5. Çalışan Performansının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Müşteri memnuniyetinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için müşteri memnuniyeti ölçeği ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.56'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.56** Çalışan Performansının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi

	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort.	S.S.	F	P
Çalışan Performansı	1-5 yıl	175			4,0286	,76651		
	6-10 yıl	158			3,8006	,85201		
	11-15 yıl	88	2,312	,075	3,8210	,70807	3,860	,009
	16 yıl ve üzeri	87			3,7241	,79610		
	Toplam	508			3,8696	,79638		

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

ANOVA testi neticesinde elde edilen analiz sonuçları, çalışan performansının çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Varyansların homojenliğiyle birlikte bu farklılığın hangi çalışma süresi grupları arasında gerçekleştiğini görebilmek için en sık kullanılan Post-Hoc testlerinden birisi olan Tukey HSD istatistiklerine bakılmıştır. Çalışma süreleri arasındaki farklılıklar Tablo 4.57’de görülmektedir.

**Tablo 4.57** Çalışan Performansının Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey HSD Testi

Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
1-5 yıl	6-10 yıl	,22794*	,08667	,043	,0045	,4513
	11-15 yıl	,20755	,10320	,185	-,0585	,4736
	16 yıl ve üzeri	,30443*	,10360	,018	,0374	,5715
6-10 yıl	1-5 yıl	-,22794*	,08667	,043	-,4513	-,0045
	11-15 yıl	-,02039	,10504	,997	-,2912	,2504
	16 yıl ve üzeri	,07649	,10543	,887	-,1953	,3483
11-15 yıl	1-5 yıl	-,20755	,10320	,185	-,4736	,0585
	6-10 yıl	,02039	,10504	,997	-,2504	,2912
	16 yıl ve üzeri	,09688	,11940	,849	-,2109	,4046
16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,30443*	,10360	,018	-,5715	-,0374
	6-10 yıl	-,07649	,10543	,887	-,3483	,1953
	11-15 yıl	-,09688	,11940	,849	-,4046	,2109

Tukey HSD sonuçları, 1-5 yıl (4,0286), 6-10 yıl (3,8006) ve 16 yıl ve üzeri (3,7241) çalışan performanslarının istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Buna göre çalışma süresi arttıkça performansın düştüğünü söylemek mümkündür.

#### 10.5.7.6. Çalışan Performansının Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Havacılık sektöründeki çalışanların performans düzeyinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için çalışan performansı ölçeği ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip görev değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.58'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.58** Çalışan Performansının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi

	Görevi	N	Ort.	S.S.	t	P
<b>Çalışan Performansı</b>	Uçuş Personeli	173	3,8896	,81358	,340	,020
	Bakım Personeli	335	3,2685	,69542		

Yukarıdaki tabloya göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre uçuş personelinin performans düzeyi bakım personeline oranla daha yüksektir. Bunun nedeni uçuş personelinin bakım personeline oranla daha yüksek kazançlar elde etmesidir. Ücret düzeyinin yüksek olması, çalışanların moral ve motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahip olduğundan uçuş personelinin performans düzeyleri daha yüksektir, denilebilir.

**Tablo 4.59** Demografik Farklılıklar Tablosu

	<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>	<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>DUYGUSAL, DEVAM VE NORMATİF BAĞLILIK</b>	<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI</b>
<b>YAŞ</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Var (Duygusal)</b> İleri Yaş Grubu>Genç Yaş Grubu	<b>Var</b> Genç Yaş Grubu>İleri Yaş Grubu
<b>CİNSİYET</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>	<b>Var</b>	<b>Var</b> Lise ve Lisansüstü>Yükse kokul ve Lisans	<b>Var (Duygusal- Normatif)</b> Farklı (Duygusal) Yüksekokul>Lisans (Normatif)	<b>Yok</b>
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Yok</b>	<b>Yok</b>	<b>Var (Duygusal)</b> Eski Çalışan>Yeni Çalışan	<b>Var</b> Yeni Çalışan>Eski Çalışan
<b>GÖREVİ</b>	<b>Var</b> Uçuş Personeli>Bakım Personeli	<b>Var</b> Bakım Personeli> Uçuş Personeli	<b>Var (Devam- Normatif)</b> Bakım Personeli> Uçuş Personeli	<b>Var</b> Uçuş Personeli>Bakım Personeli

Yukarıda gösterilen demografik farklılıklar tablosuna göre;

- Dönüşümcü liderliğin demografik değişkenlerden sadece görev değişkenine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre uçuş personelinin liderlik algısı bakım personeline oranla daha yüksektir.
- Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerinden eğitim düzeyi ve görev değişkenine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkeni kapsamında, lise ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, yüksekokul ve lisans mezunlarına oranla daha yüksektir. Görev değişkeni

kapsamında ise bakım personelinin örgütsel bağlılık düzeyi uçuş personeline oranla daha yüksektir.

- Örgütsel bağlılığın alt boyutları ayrı birer değişken olarak değerlendirildiğinde, yaş değişkeni kapsamında, ileri yaş gurubu çalışanların gençlere oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Eğitim değişkeni kapsamında, tüm eğitim gruplarının duygusal bağlılıklarının birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Yine eğitim değişkeni kapsamında, yüksekökol mezunu çalışanların normatif bağlılıklarının lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Çalışma süresi değişkeni kapsamında, eski personelin kurumlarına, yenilere oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Görev değişkeni kapsamında, bakım personelinin devam ve normatif bağlılıkları uçuş personeline oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Son olarak, çalışan performansının demografik değişkenlerden yaş, çalışma süresi ve görev değişkenine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde farklılıkların olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre genç yaş grubunun ileri yaş grubuna oranla daha yüksek performans gösterdiklerini söylemek mümkündür. Çalışma süresi değişkeni kapsamında, çalışma süresi arttıkça performansın düştüğünü söylemek mümkündür. Son olarak görev değişkeni kapsamında ise uçuş personelinin performans düzeyi bakım personeline oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler, bir insan grubu aracılığıyla belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla bu insan grubunu hedefler doğrultusunda çalıştırmak için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Etkili liderliğin yokluğunda örgütlerin verimli çalışması oldukça zordur. Bu nedenle liderlik gelişimi örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.

Liderliğin son yıllarda öneminin giderek artmasının nedeni, bir değişim içinde olmamızdan kaynaklanmaktadır. Sosyal ilişkilerimiz, iş hayatımız, yaşam ve tüketim biçimimiz hızla değişmektedir. Dolayısıyla günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için değişim ve dönüşüm süreçlerine ayak uydurmaları gerekir. Bunun için işletmeler, değişim ve dönüşüm süreçlerini yönetecek ve yönlendirebilecek özellikte liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderler, bu değişim ve dönüşümü en iyi şekilde temsil etme yeteneğine sahip kişilerdir.

Dönüşümcü liderler, toplumun temel değerlerinin ve insanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının ne olduğunun farkındadır. Bu nedenle dönüşümcü liderler geniş ilgi alanlarına sahiptir. Öğrenme tutumları vardır ve kendilerini güçlü ve zayıf taraflarıyla tanırlar. Bir sosyal sistemin değer ve standartlarının ne olduğunun farkındadırlar ve bu kuralların ne zaman değiştirilmesi gerektiğini bilirler. Başkalarını dinlerler ve başkalarına güvenme ve güven inşa etme yeteneklerine sahip olurlar. İlham vericidirler ve çatışmaları çözmek ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirmek için nasıl çalışacaklarını bilirler.

Dönüşümcü liderler, insanların davranışlarını etkileme yeteneğine sahip kişilerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanların hedeflerini liderin hedefleriyle uyumlu hale getirerek çalışanları yönlendirir. Böylelikle işletmede faaliyet gösteren elemanlar bireysel olarak çalışmak yerine grubun refahına odaklanmaya başlarlar. Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanları eleştirel düşünmeye ve sorunların çözümü için yeni yollar aramaya teşvik eder. Sorunlara ve zorluklara yaklaşmanın yeni yollarını aramaya yönelik bu yükümlülük, çalışanları görevlerine daha fazla katılmaya özendirir ve bunun sonucunda ise çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar.



Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler yaşamını devam ettirebilmek için işğörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğunu bilmek ve bunları karşılamak zorundadır. İşletmelerin bu ihtiyaçları karşılaması, çalışanların moral ve motivasyonlarında artışa neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar tatmin oldukları ve motive edildikleri örgüt koşullarında örgüte daha çok bağlılık göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş oldukları çabayla doğrudan ilgilidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba göstermekte ve örgüt içinde mutlu oldukları için uzun yıllar aynı örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar daima örgüt için yeniliklere ve yaratıcılığa açıktır. Dolayısıyla işletmelerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılığın olumlu bir etkisi vardır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün başarıya ulaşması için daha çok çalışmakta ve böylece çalışanların iş performansında önemli artış sağlanmaktadır.

Rekabet koşullarının hakim olduğu havacılık sektöründe üstünlük sağlamak, çok sıkı kuralların ve uygulamaların varlığına bağlıdır. Ortaya çıkacak ulusal veya küresel bir krizden en hızlı ve en yüksek derecede etkilenecek olan havacılık işletmelerinin yönetim ve çalışan konusunda bazı ayrıcalıklara sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla arzu edilen, her koşulda hızlı karar alabilen ve çalışanları güdüleyerek örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan daha ön planda tutulmasını sağlayacak dönüştürücü liderlik tarzına sahip yöneticilerin varlığıdır. Gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek adına sürekli gelişim gösteren ve bununla birlikte işletmeyi bir bütün halinde tek bir vücut olarak başarılarla taşıyan; esnek, motive edici ve dinamik liderler sektörde olmazsa olmaz aktörlerin başında gelmektedir.

Başarı yalnızca istenilen nitelikte yöneticilere sahip olmakla sağlanamaz. Üretim olanakları ne kadar gelişmiş ve üstün olsa da çıktılarda mükemmellik her zaman sağlanamayabilir. Bu anlamda işletmelerin en temel ögesinin varolan insan kaynağı olduğu düşünülendiğinde, çalışanlarının göstereceği özveri, dolayısıyla kurumlarına olan bağlılık düzeyleri hedeflerin başarılmasında temel koşuldur. Bir zincirin

halkaları gibi birbirine bağı bu unsurların herhangi birinde oluşacak aksaklığın, diğer unsurları ve tümüyle işletme hedeflerini etkileyeceği unutulmamalıdır. Motivasyonu yüksek çalışanın göstereceği performans ve bununla birlikte gelişecek olan bağlılık duygusunun büyük oranda yöneticilerin sahip oldukları liderlik vasıflarıyla bağlantılı olduğu bir kez daha bu çalışmada görülmüştür.

Bu çalışma havacılık sektöründeki çalışanlarla ilgili görüşlerin yer aldığı 508 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, havacılık sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşleri, örgütsel bağlılıkları ve performans düzeyleri tespit edilerek dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolünün olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma kapsamında değişkenleri temsil etmek amacıyla kullanılan ölçekler, ulusal ve uluslararası alanda geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ve daha önce birçok çalışmada kullanılmıştır. Üç temel hipotezin test edildiği bu çalışmada, öncelikle ölçeklerin gerek soru bazında gerekse bütünsel olarak güvenilirlik değerlerine bakılmış, tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin belirtilen sınırlar içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Devamında, her bir ölçeğin ortalamalarına, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin normallik varsayımını karşıladıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeklerden soru çıkarmaya gerek duyulmamıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ulusal ve uluslararası alanda geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ve mevcut literatürde daha önce birçok çalışmada kullanılmış ölçekler olduğundan faktör analizleri yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek için bu değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi neticesinde, araştırmanın ilk hipotezi olan “Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır” hipotezi ( $r=,695-p<0,01$ ) kabul edilmiştir. Bu sonuç dönüşümcü liderliğin gücündeki artışın, örgütsel bağlılıktaki artışla paralellik gösterdiğine işaret etmektedir. Zira bu unsurlar arasındaki bağ, diğer sektörlerle kıyaslandığında havacılık alanında yadsınamayacak derecede kritik öneme sahiptir. Değişkenler arasında varolan pozitif yönlü ve orta derecedeki bu doğrusal ilişkinin tespitine

müteakip çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki değişimlerin ne kadarının dönüşümcü liderlik kavramıyla açıklandığına yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik bağımsız değişken olarak, örgütsel bağlılık ve alt boyutları da bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Gerek bir bütün olarak örgütsel bağlılık ( $B=0,695-R^2=0,483$ ), gerekse de duygusal ( $B=0,687-R^2=0,481$ ), devam ( $B=0,324-R^2=0,103$ ) ve normatif ( $B=0,646-R^2=0,417$ ) bağlılık olmak üzere 3 ayrı birer değişken olarak analizleri gerçekleştirilen regresyon modellerinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve unsurlarını pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bu sonuçlarla birlikte;  $H_2$ : Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler, temel hipotezi ve  $H_{2a}$ : Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler,  $H_{2b}$ : Dönüşümcü liderlik, devam bağlılığını pozitif yönde etkiler,  $H_{2c}$ : Dönüşümcü liderlik, normatif bağlılığı pozitif yönde etkiler, alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan yordayıcı etkisini ortaya koyduktan sonra bu etkileşimde günümüzün en popüler kavramlarından biri olan çalışan performansının aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için aracı değişken ile regresyon analizi yapılmış, “dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolü vardır” adlı hipotezi doğrular nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan analizlerde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin, çalışan performansı faktörünün de devreye girmesiyle birlikte anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansı faktörünün kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinin kullanıldığı ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelendiği farklı araştırmalarda elde edilen sonuçlar, bu çalışmada bir bütün olarak model haline getirilmiştir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılan analizler, daha önce yapılan çalışmalardaki sonuçların bu çalışmada desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak araştırma modelindeki her bir değişken için demografik özellikler bağlamında farklılık analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle dönüşümcü liderliğin, “yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve görev” değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık gösterip

göstermediğine bakılmıştır. Dağılım istatistiklerine göre yapılan bağımsız örneklem t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile, dönüşümcü liderliğin demografik değişkenlerinden görev değişkeni kapsamında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre uçuş personelinin liderlik algısı bakım personeline oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Uçuş görevini icra eden personelin daha fazla sorumluluğa sahip olması ve inisiyatif alabilme özelliği onların liderlik tarzı ile ilgili düşüncelerini etkilemiştir. Devamında örgütsel bağlılık ile ilgili farklılık analizlerine bakılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda lise ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin, yüksekokul ve lisans mezunlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın eğitim düzeylerine göre değişim konusunda belirli bir standardının olmadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte yine bakım personelinin örgütsel bağlılıkları uçuş personeline oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ayrı birer değişken olarak değerlendirildiğinde, ileri yaş gurubu çalışanların gençlere oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Yaşam zorluklarının daha çok bilincinde olan, dolayısıyla mensubu oldukları kurumlarının kıymetini gençlere oranla daha fazla bilen ileri yaş grubu çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri aidiyet ve bağlılık hissi, diğerlerine göre daha derin duygularla kendini göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, tüm eğitim gruplarının duygusal bağlılıklarının birbirinden farklılaştığı ve eğitim düzeyi artıkça duygusal bağlılık derecesinin azaldığı görülmektedir. Bu sonuç, yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin alternatif iş olanaklarının da yüksek olduğunu, bununla birlikte düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin ise çok fazla seçeneğinin olmadığı, dolayısıyla varolan iş ve işyerlerini daha yüksek düzeyde benimsemek durumunda olacaklarının bir göstergesidir. Yine duygusal bağlılık kapsamında eski çalışanların kurumlarına, yeni çalışanlara oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Yaş değişkenindeki sonuçlara paralel şekilde gerek hayata bakış açısı, gerekse de geçirdikleri uzun yıllarla ifade edilebilecek iş tecrübeleri, aynı kurumda daha uzun süre çalışmış olan kişilerin kurumları ile daha yoğun duygusal bağlılık kuracaklarına işaret etmektedir.

Devam ve Normatif bağıllık kapsamında ise yüksekokul mezunu çalışanların normatif bağıllıklarının lisans mezunlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nispeten daha erken yaşlarda iş hayatına atılan bu kesimin, kendilerini kurumlarının bir parçası olarak gördüklerini ve zaman içinde gelişen vefa duygularıyla birlikte, diğer kesime oranla daha yüksek normatif bağıllık sergilediklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yine bakım personelinin devam ve normatif bağıllıklarının uçuş personeline oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bakım personelinin alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle örgütten ayrılmak onlar için maliyetlidir. Çalışanın işletmeden ayrıldığı takdirde yeni bir iş bulabilme endişesi, onları örgüte bağımlı kılmaktadır.

Son olarak, çalışan performansının yaş, çalışma süresi ve görev değişkenlerine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre gerek ileri yaş grubunun gençlere, gerekse de uzun çalışma süresine sahip olanların yenilere oranla daha düşük performans gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte yine uçuş personelinin performans düzeyinin bakım personeline oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu gruptaki çalışanların sahip oldukları bilgi birikimi ve deneyim gibi avantajların yanı sıra, bazı kusurların da doğduğunu söylemek mümkündür. Zaman içinde öğrenilen yetenekler kişilerin kendilerinde bir takım ayrıcalıklar hissetmelerine neden olabilir. Kendisi olmadan işlerin istenilen düzeyde yürümeyeceği, zamanla gelişen bilgi ve tecrübenin kompleks duygusunu da beraberinde getireceği, bunca zaman ben çalıştım, bundan sonra da başkaları çok çalışsın düşüncesi, kişilerde tembellik ve bununla birlikte performans göstergelerinde düşüşe yol açabilecektir.

## ÖNERİLER

Tüm bu bilgiler ışığında dikkate alınması gereken konular aşağıda sıralanmıştır:

- Dönüşümcü liderlik, mevcut durumdan memnun olmayan bir organizasyonda uygulanabilir.
- Yöneticiler, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek için onların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamaları ve bunları sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Bunlar yerine getirildiğinde çalışanlar, örgüt için verimli olmaya ve etkili çalışmaya özen göstereceklerdir.
- Örgüt içerisinde dönüşümü sağlayan liderlerin karar alma süreçlerine astlarının katılımını sağlamaları gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri önem arz etmektedir. Astların örgüt ile ilgili kararlar alınırken bu sürece dahil olması, onların örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmelerini sağlayacaktır. Bu da, onların örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Örgüte olan bağlılığın artmasıyla birlikte çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir sadakat duyarak kendisini örgütün bir parçası gibi görmeye başlar. Buna bağlı olarak da çalışanların performans düzeyinde artış sağlanacaktır.
- İşletme yöneticileri çalışanların performans düzeyini önemli ölçüde etkiler. Çalışanların verilen göreve ilişkin işletme yöneticileri tarafından değerlendirilmesi, onların performanslarını geliştirebilmelerine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların performansıyla ilgili standartları belirlemesi gerekir. Bu sayede çalışanların performans eksiklikleri giderilebilir.
- Çalışanların yaptıkları başarılı işler sonucunda işletme yöneticileri tarafından ödüllendirilmeleri, onların performans düzeyinin artmasına katkı sağlayabilir.

## EK: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde “**Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma**” isimli bir çalışma yapmaktayız. Bu anket çalışması akademik bir çalışma olup vereceğiniz cevaplar neticesinde elde edilen veriler gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza, sorulara eksiksiz ve içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Değerli katkılarınız için teşekkürler...

Ahmet TEKE  
ahmet\_gtr\_44@hotmail.com

Yaş .....

Cinsiyet Kadın ( ) Erkek ( )

Medeni Durum Evli ( ) Bekar ( )

Eğitim Düzeyi Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Çalışma Süresi 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

1	Yöneticim, birimin veya işletmenin başarıya ulaşacağına olan güvenci ve inancı tamdır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, zorluklar karşısında yılmaz.	1	2	3	4	5
3	Böyle bir yöneticiye sahip olmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu <u>düşünmüyorum</u> .	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, mesleki değerlerden sık sık söz eder.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin astlarıyla olan ilişkilerinde özgüvene sahip güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5

8	Yöneticim “ben gidiyorum, var mı gelen” dediğinde bütün astların onu izleyeceğinden eminim.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, astları önemli konularda bilinçli olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, astlarıyla olan ilişkilerinde olumlu konuşmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, astlarını cesaretlendirir ve onlara güven telkin eder.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, işletmeyle ilgili sorunları çözerken bütün alternatifleri göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, çalışanlarına günlük sorunlarla ilgili farklı fikirler önermektedir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, astlarını mesleki konularda farklı görüş açıları geliştirmek için teşvik eder.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, kendini geliştirme yönünde ilgili olduğu alanlar dışındaki konulara da zaman ayırır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, beraber iş yaptığı kişilerin güçlü yönlerine odaklanır ve onları destekler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, her astına ayrı bir davranış sergiler.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, her zaman astlarının kişisel arzularını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini onlarla olan ilişkilerinde göz önüne alır.	1	2	3	4	5
21	İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım işletmeyle ilgili konuları başkalarıyla konuşmaktan mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
24	Bu işletmeye bağlı olduğum gibi kolayca başka bir işletmeye bağlı olabilirim.	1	2	3	4	5
25	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
26	Bu işletmeye “duygusal açıdan bağlı” <u>değilim</u> .	1	2	3	4	5



27	Bu işletme bireysel açıdan benim için büyük bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
29	İşimi kaybetme konusunda herhangi bir endişe duymuyorum.	1	2	3	4	5
30	İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu an için bunu yapmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
31	Şu an bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
32	İşimi bırakmak, ekonomik açıdan beni etkilemez.	1	2	3	4	5
33	Şu an bu işletmede çalışmaya devam etmem, istekten ziyade bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
34	İşletmeden ayrılma konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35	İşletmeden ayrılmanın olumsuzluklarından biri de alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıdır.	1	2	3	4	5
36	İşletmede çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de ayrılmanın fedakarlık gerektirdiğidir. Başka bir işletme, burada sahip olduğum fırsat ve imkanları vermeyebilir.	1	2	3	4	5
37	Günümüzde insanlar sıklıkla iş değiştirmektedir.	1	2	3	4	5
38	Bir kişinin daima kendi örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
39	Bu işletmeden başka bir işletmeye geçmek, benim için etik olmayan bir davranıştır.	1	2	3	4	5
40	Bu işletmede çalışmayı sürdürmemin başlıca sebeplerinden birisi de, sadakatin önem taşıdığını ve bu sebeple de işletmede kalmanın benim için ahlaki bir yükümlülük olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
41	Başka bir işletmeden daha iyi bir çalışma teklifi alsam da, işten ayrılmanın işletmeye karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
42	İşletmeye sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	1	2	3	4	5

43	Kariyerim boyunca bir işletmeye bağlı kalmak bana daha çok fayda sağlar.	1	2	3	4	5
44	Sadece bir örgüte bağlı kalmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
45	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
46	İş hedeflerime daima ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
47	Hizmet kalitesinin standardını aştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
48	Bir sorun gündeme geldiği zaman çok hızlı bir şekilde çözüm üretmeye çalışırım.	1	2	3	4	5



## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). Etkili Stratejik Liderlik. Çeviren: Güneş S. F. Birinci Baskı. Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. 6. Baskı. Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). Yeni Liderlik Anlayışı. 1. Baskı. Adalet Yayınevi, Ankara.
- Albay, E. M. (2014). Decision-Making Style and Decision Quality of Department Chairmen of DMMMSU-SLUC, Agoo, La Union. International Journal of Scientific & Engineering Research, Cilt 5, Sayı 8, s. 799-804.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, Cilt 63, Sayı 1, s. 1-18.
- Alpar, R. C. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 7. Baskı. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management Journal, Cilt 5, Sayı 1, s. 6-14.
- Andersen, J. A. (2013). Leadership Research: Where Irrelevance Prevails. Linnaeus University, School of Business and Economics. Dynamic Relationships Management Journal, Cilt 2, Sayı 2, s. 1-12.
- Anderson, A. (2000). Industrial Psychology. 3. Baskı. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, Cilt 26, Sayı 1, s. 1-14.

Anttila, E. (2014). Components of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company. University of Tampere, School of Education, Master's Thesis, Finland.

Anyango, C. A. (2015). Effects of Leadership Styles on Employee Performance, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Masters of Human Resources Management of The Open University of Tanzania.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. Baskı. Kogan Page Yayıncılık, United Kingdom.

Asamu, F. F. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State. IOSR Journal of Humanities and Social Science, Cilt 19, Sayı 8, s. 75-82.

Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Eğitim Yayınevi, Konya.

Basham, L. M. (2010). Transformational And Transactional Leaders In Higher Education. International Review of Business Research Papers, Cilt 6, Sayı 6, s. 141-152.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, Cilt 18, Sayı 3, s. 19-31.

Bates, C. (2015). History of Organizational Theory. IPASJ International Journal of Management, Cilt 3, Sayı 10, s. 13-24.

Bauer, T. ve Erdoğan, B. (2012). An Introduction to Organizational Behavior. College Textbook Revolution: The Case of Unnamed Publisher, ABD.

Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. The American Journal of Sociology, Cilt 66, Sayı 1, s. 32-40.

Bhatia, K. ve Balani, M. (2015). Effective Internal Communication: A Crucial Factor Affecting Employee Performance. Proceedings of International Conference on Management, Economics and Social Sciences, s. 135-142, Dubai.

Blake, R., ve Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Gulf Publishing, Houston.

Bono, J.E. ve Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, Cilt 89, Sayı 5, s. 901-910.

Buchanan II, B. (Jul. – Aug., 1974). Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment. Public Administration Review, Cilt 34, Sayı 4, s. 339-347.

Buchanan II, B. (Dec., 1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, Cilt 19, Sayı 4, s. 533-546.

Burns, J. M. G. (1975). Leadership, Harper & Row. Publishers, New York.

Butucha, K. G. (2013). Teacher's Perceived Commitment as Measured by Age, Gender and School Type. Greener Journal of Educational Research, Cilt 3, Sayı 8, s. 363-372.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 11. Baskı. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. Journal of Organizational Psychology, Cilt 63, s. 245-261.

Can, A. (2014). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. 3. Baskı. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. 7. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Castanheira, P. ve Costa, J. A. (2011). In Search of Transformational Leadership: A Meta Analysis Focused on The Portuguese Reality. Procedia Social and Behavioral Sciences, Cilt 15, Sayı 2011, s. 2012-2015.

Chandna, P. ve Krishnan, V. R. (2009). Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs. Tecnia Journal of Management Studies, Cilt 4, Sayı 1, s. 1-13.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 13, Sayı 6, s. 539-558.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, Sayı 7, s. 747-767.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. 1. Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Dariush, L., Choobdar, G., Valadkhani, P. ve Mehrali, E. (2016). Leadership Styles Facilitating Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Cilt 4, Sayı 5, s. 640-655.

Dedinova, K. (2015). Comparison of Leadership and Management Styles of Managers In The Czech Republic and Austria. *Joint International Conference*, s. 217-224, Italy.

Delarue, A., Hootegem, G. V., Procter, S. ve BurrIDGE, M. (2008). Teamworking and Organizational Performance: A Review of Survey-Based Research. *International Journal of Management Reviews*, Cilt 10, Sayı 2, s. 127-148.

Dhawan, V. ve Mulla, Z. R. (2009). The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment. *South Asian Journal of Management*, Cilt 18, Sayı 2, s. 60-75.

Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, Cilt 14, Sayı 2, s. 111-128.

Dirani, K. M. ve Kuchinke, K.P. (2011). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Validating The Arabic Satisfaction and Commitment Questionnaire, Testing The Correlations and Investigating The Effect of Demographic Variables in The Lebanese Banking Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 22, Sayı 5, s. 1180-1202.

Duke, J. (2013). An Examination of the Business Strategy and Transformational Leadership Symbiosis. *International Journal of Business and Social Research*, Cilt -3, Sayı -12, s. 12-19.

- Dust, S. B., Resick, C. J. ve Mawritz, M. B. (2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment and The Moderating Role of Mechanistic-Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 35, s. 413-433.
- Ekici, B. (2002). Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 436, s. 135-157.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. 2. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı. 1. Basım. Efil yayınevi, Ankara.
- Feldman, A. S. ve Moore, W. E. (1982). Labor Commitment and Social Change in Developing Areas. Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- Francesco, A. M. ve Chen Z. X. (2004). Collectivism in Action: Its Moderating Effects on The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance in China. *Group & Organization Management*, Cilt 29, Sayı 4, s. 425-441.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Technical Newspapers*, Cilt 20, Sayı 6, s. 1019-1025.
- Gillet, N. ve Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 25, Sayı 3, s. 321-347.
- Glueck, W. F. (1980). *Management*. Hinsdale III. The Dryden Pres, Illinois.
- Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M. B. ve Hosseinipour, S. J. (2013). The Relationship Between Rewards and Employee Performance. *Interdiscipline Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 5, Sayı 3, s. 543-570.
- Goswami, T. G. (2015). Job Stress and Its Effect on Employee Performance in Banking Sector. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, Cilt 6, Sayı 2, s. 51-56.

Griffin, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, Cilt 33, Sayı 6, s. 611-625.

Gunawan, H. ve Amalia, R. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Cilt 5, Özel Sayı, s. 349-353.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Birinci Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürkan, Y. (1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi. *Vergi Dünyası*, Sayı 169, s. 48-69.

Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte Liderin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 845-875.

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 15, Sayı 2, s. 176-190.

Hambleton, R.K. ve Gumpert, R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*, Cilt 7, Sayı 2, s. 225-242.

House, R. J. ve Mitchell, T.R. (1975). Path-Goal Theory of Leadership. *Office of Naval Research*, s. 1-18.

Humphrey, T. (2009). Reward Systems, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance in Public Higher Institutions of Learning in Uganda. *Management of Makerere University, Master Thesis, Uganda*.

Irshad, A. (2016). Impact of Extrinsic Rewards on Employees' Performance. *Journal of Global Economics*, Cilt 4, Sayı 3, s. 1-4.

Jackson, T. A., Meyer, J. P. ve Wang, X.-H. (2013). Leadership, Commitment, and Culture A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt 20, s. 84-106.



Jain, P. ve Duggal, T. (2015). The Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Cilt 2, Sayı 5, s. 1-11.

Jogulu, U. D. ve Wood, G. J. (2006). The Role of Leadership Theory in Raising The Profile of Women in Management. *Equal Opportunities International*, Cilt 25, Sayı 4, s. 236-250.

Johnson, C.E. (2013). *Meeting The Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. Sage Publications.

Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 21, Sayı 1, s. 69-85.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, Cilt 33, Sayı 4, s. 499-517.

Karabulut, T., Okka, Ö. F. ve Başel, H. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 11, s. 104-118.

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. Birinci Baskı. Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.

Kelly, J. (2015). The Relationship Between Organisational Commitment and Job Satisfaction of Commissioned Officers Within An Arm of The South African National Defence Force. University of Western Cape Faculty of Economic and Management Science, Master of Thesis (Danışman: Prof. Dr. C. ALLEN-ILE).

Khan, A. (2006). The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, Cilt 4, Sayı 1, s. 1-30.

Khan, M. M., Rehman, Z. ve Akram, M. W. (2012). The Impact of Employee Commitment on Employee Satisfaction Role of Employee Performance As A Moderating Variable. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Cilt 1, Sayı 2, s. 68-80.

Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A. ve Yar, N.B. (2013). Determining The Demographic Impacts on The Organizational Commitment of Academicians in The HEIs of DCs Like Pakistan. *European Journal of Sustainable Development*, Cilt 2, Sayı 4, s. 117-130.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 16, s. 319-333.

Konya, V., Nesic, L. G. ve Matic, D. (2015). The Fluence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital, *Acta Polytechnica Hungarica*, Cilt 12, Sayı 3, s. 109-128.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 1, s. 60-84.

Kuria, R. N. ve Nzuve, S. N. M. (2015). Factors Perceived to Influence Employees' Performance: A Case of The Kenyan State Law Office. *Journal of Business & Economic Policy*, Cilt 2, Sayı 3, s. 214-220.

Lam, J. ve Rahma, Y. (2014). Top Management Commitment to Lean: The Effects of Side-Bets on The Implementation's Success, Master Thesis, Halmstad.

Lee, M. (2014). Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?. *International Journal of Management and Applied Research*, Cilt 1, Sayı 1, s. 17-29.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. Published by McGraw–Hill/Irwin, New York.

Lyndon, S. and Rawat, P. S. (2015). Effect of Leadership on Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Cilt 5, Sayı 1, s. 97-108.

Menon, M. E. ve Loannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation to Learn and

Trust in The Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, Cilt 20, Sayı 3, s. 12-22.

Meyer, J. P. ve Allen, J. N. (1984). Testing The “Side Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, Sayı 3, s. 372-378.

Meyer, J.P. ve Allen, N.L. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, s. 61-89.

Mishra, G. P. (2005). Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness. *Delhi Business Review*, Cilt 6, Sayı 2, s. 89-93.

Mollo, S. M., Stanz, K. ve Groenewald, T. (2005). Leadership Competencies in A Manufacturing Environment. *SA Journal of Human Resource Management*, Cilt 3, Sayı 1, s. 34-42.

Mottoh, S. N. (2015). The Influence Of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance (Case Study: Dinas Kesehatan Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Cilt 15, Sayı 4, s. 436-446.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology Commitment Absenteeism and Turnove*. 2. Baskı. Academic Press Inc., New York.

Muda, I., Rafiki, A. ve Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on The Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 5, Sayı 2, s. 73-80.

Naharuddin, N. M. ve Sadegi, M. (2013). Factors of Workplace Environment That Affect Employess Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies*, Cilt 2, Sayı 2, s. 66-78.

Nikezic, S., Puric, S. ve Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*, Cilt 6, Sayı 3, s. 285-296.

Nikezic, S., Stojkovic, D., Djurovic, B. ve Djordjevic, A. (2013). Leadership Network Blake Mouton and Mccanse: Case Study – Leadership Styles and Dimensions In One Of The Local Self – Governments In Serbia. *International Journal for Quality Research*, Cilt 7, Sayı 3, s. 393-410.

Njanja, W. L., Maina, R. N., Kibet, L. K. ve Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company. *International Journal of Business and Management*, Cilt 8, Sayı 21, s. 41-49.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. 4. Baskı. Sage Publications, Thousand Oaks.

Nyangahu, K. P. ve Bula, H. O. (2015). Relationship Between Work Stress and Performance of Employees: A Case Study of Transit Hotel in Nairobi City County. *Archives of Business Research*, Cilt 3, Sayı 6, s. 22-37.

Ong, T. S. ve Teh, B. H. (2012). Reward System and Performance Within Malaysian Manufacturing Companies. *World Applied Sciences Journal* Cilt 19, Sayı 7, s. 1009-1017.

Ongera, R. M. ve Juma, D. (2015). Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited. *International Journal of Business and Commerce*, Cilt 4, Sayı 4, s. 1-37.

Özler, N. D. E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 1. Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayını. No: 2944, Eskişehir.

Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. 1. Basım. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, Sayı 1, s. 43-59.

Powell, D. ve Meyer, J. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 65, s. 157-177.

- Ramachandran, S. R. ve Krishnan, V. R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, Cilt 3, Sayı 1, s. 23-38.
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F. ve Elvinita, L. E. (2015). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, Cilt 20, Sayı 1, s. 123-145.
- Reddin, W.J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, Cilt 21, Sayı 4, s. 8-17.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, s. 465-476.
- Rıketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 23, s. 257-266.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. Prentice Hall Publishing, ABD.
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C. ve Santos, M. J. N. (2006). Nature and Antecedents of Organizational Commitment: Considerations for Human Resource Management. *Portuguese Journal of Management Studies*, Cilt 11, Sayı 2, s. 75-95.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. 1. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sethuraman, K. ve Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, Cilt 7, Sayı 9, s. 165-172.
- Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz W., Ul-Haq, I. ve Raza, S. N. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 3, Sayı 5, s. 256-267.
- Shahzadi, I., Javed, A. Pirzada, S.S., Nasreen, S. Ve Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Cilt 6, Sayı 23, s. 159-166.

Sharma, K. M. ve Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, Cilt 3, Sayı 3, s. 309-318.

Sheskin, D.J. (2004). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. Third Edition. Chapman & Hall/Crc.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H. ve Barksdale, K. (2000). Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 57, s. 428-444.

Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, Cilt 5, Sayı 1, s. 27-52.

Simpson, S. (2012). *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*. 1st Edition. Ventus Publishing ApS, London.

Srithongrun, A. (2011). The Casual Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, Cilt 34, Sayı 6, s. 376-388.

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 25, Sayı 4, s. 349-361.

Suliman, A. M. T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, Cilt 12, Sayı 6, s. 1049-1061.

Susanto, Y. K., Hastomo, A. ve Trisakti, S. (2012). Organizational Professional Commitment and Their Effect on Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, Cilt 15, Sayı 1, s. 127-132.

Şentürk, H. (2004). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. 1. Baskı. İlke Yayıncılık, İstanbul.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. 5. Baskı. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14, s. 1-16.

Thrash, A. (2012). Leadership in Higher Education. International Journal of Humanities and Social Science, Cilt 2, Sayı 13, s. 1-12.

Toban, C., Gani, M. U., Gani, A. ve Zakaria, J. (2014). Antecedents of Employee Performance. International Journal of Business and Management Invention, Cilt 3, Sayı 4, s. 18-23.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, Sayı 2, s. 196-218.

Ugwu, K. E. ve Duru, E. E. (2015). Political Behavior and Employee Perceived Performance in The Private Sector: A Comparative Study of Zenith Bank and First Bank PLC, South East. Sona Global Management Review, Cilt 9, Sayı 4, s. 20-45.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. Electronic Journal of Vocational Colleges, Cilt 5, Sayı 2, s. 32-39.

Verma, S. P. ve Krishnan, V. R. (2013). Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender. NMIMS Management Review, Cilt 23, Sayı University Day Special Issue 2014, s. 91-112.

Wallace, J. E. (1997). Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection?. Human Relations, Cilt 50, Sayı 6, s. 727-749.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. Human Resource Development Quarterly, Cilt 16, s. 235-256.

Weiherl, J. ve Masal, D. (2016). Transformational Leadership and Followers' Commitment to Mission Changes. International Journal of Public Administration, Cilt 39, Sayı 11, s. 861-871.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s. 95-114.

Yamak, O. (2007). Üretim Yönetimi. 5. Baskı. Alfa Yayınevi, İstanbul.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara (Danışman: Prof. Dr. A. Tunç Hussein).

Yılmaz, H. (2013). Yüksek Performans Organizasyonu: Liderlik, Kültür ve Tasarım. 1. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Yılmaz, H. (2012). Etkileşimsel Liderlik ve İşgören Performansı İlişkisi: Bir Kamu Bankası Örneği. G. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (Danışman: Prof. Dr. D. Bingöl).

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. C. B. Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, s. 145-158.

Yukl, G. (2010). Leadership In Organizations. 7th Edition. Pearson Prentice Hall Inc., New York.

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. Human Relations, Cilt 47, Sayı 8, s. 977-1010.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. 3. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.