

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE BİR ANALİZ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Muhammet Mustafa Çetin

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı
Danışman: Prof. Dr. Nursel Telman**

**İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2018**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE BİR ANALİZ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Muhammet Mustafa Çetin

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı
Danışman: Prof. Dr. Nursel Telman**

**İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 201**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Muhammet Mustafa ÇETİN in “Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı tezi 28/09/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği” nin ilgili maddeleri uyarınca, Psikoloji Anabilim Dalında Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi **oy birliğiyle / oy çokluğuyla, başarılı / başarısız** olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Nursel TELMAN

Üye : Doç. Dr. Figen KARADAYI

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

Doç. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL

Enstitü Müdürü



ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Doküman No	FR-178
İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa	iii/95

Revizyon Takip Tablosu

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

13/09/2018

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığımı ve öngörülen standartları karşıladığımı beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İmza

Muhammet Mustafa ÇETİN

Hazırlayan İlgili Birim	Kalite Koordinatörü Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ	Kurumsal Yetkil Prof. Dr. Belma AKŞİT
----------------------------	--	--

(Doküman No: FR-178; Yayın Tarihi: 01.03.2018; Revizyon Tarihi: ; Revizyon No:00)

TEŞEKKÜR

Bu araştırmayı gerçekleştirme aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan değerli tez danışmanı hocam Prof. Dr. Nursel TELMAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans sürecimde ve yaşamım boyunca maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan sevgi ve şefkatini üzerimden hiç eksik etmeyen canım aileme, araştırma sürecinde bana motivasyon kazandıran ve destek olan değerli dostum Yasemin ulha ve iğdem Bozkurt'a teşekkür ederim.

Muhammet Mustafa ÇETİN

Eylül, 2018



ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE BİR ANALİZ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Muhammet Mustafa ÇETİN

Yüksek Lisans Tezi

Psikoloji Anabilim Dalı / Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı

Danışman: Prof. Dr. Nursel Telman

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018

Bu araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarındaki algıları ile örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, ve çalışma süresi değişkenlerine göre dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankada çalışan 111 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerinin toplanması amacıyla katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı “Demografik Bilgi Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Bilgilendirme Formu” uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin olup olmadığının ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine göre liderlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılıkların analiz edilmesi amacıyla bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaş, öğrenim durumu ve çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: 1. Dönüşümcü Liderlik, Liderlik; 2. Örgütsel Bağlılık; 3. Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

AN ANALYSIS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF WORKER ON BANKING SECTOR

Muhammet Mustafa Çetin

Master Thesis; Psychology Department / Industrial Psychology Programme

Thesis Advisor: Prof. Dr. Nursel Telman

Maltepe University Institute of Social Sciences, 2018

This study was performed to examine the influence of transformational leadership perception on organizational commitment of worker in Turkish banking sector. For this study, 111 employees from banking sector participated and some surveys applied for exploring the relationship among dimensions of transformational leadership including idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and organizational commitment including affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Transformational Leadership Scale and Organizational Commitment Scale were applied to participants with different years of experiences in banking sector. In addition, personal and demographic questions were asked to participants about their gender, age, years of experience and education level. Based on the results of the study, perception of transformational leadership was found as significantly related to organizational commitment. Based on the regression analysis of the variables, transformational leadership was found as predictive in terms of employees' organizational commitment in this study.

Keywords: 1.Organizational commitment; 2.transformational leadership; 3.banking sector.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖZGEÇMİŞ	xiii
1.BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Bankacılık Sektörü	1
1.2. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi.....	2
1.3. Liderlik	4
1.3.1. Liderlik Kavramı	4
1.3.2. Liderlik Yaklaşımları	5
1.3.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	6
1.3.2.2. Davranışsal Yaklaşım	7
Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları	8
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	10
Blake ve Mouton’un Yönetmel Şebeke Modeli	11
McGregor’un X ve Y Teorileri.....	12
1.3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	13
Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı	15
Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	15
House’un Yol Amaç Yaklaşımı.....	17
Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli.....	19
1.3.3.Yeni Liderlik Yaklaşımları	19
1.3.3.1. Karizmatik Liderlik	20
1.3.3.2. Etkileşimci (Transaksyonel) Liderlik	21
1.3.3.3. Dönüşümcü Liderlik	23
1.4. Örgütsel Bağlılık	26
1.4.1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	30
1.4.1.1. Etzioni’nin Sınıflandırması	30
1.4.1.2.Kanter’in Sınıflandırması	31
1.4.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması	32
1.4.1.4. Alan ve Meyer’in Sınıflandırması	32
1.4.1.4.1.Duygusal Bağlılık.....	32
1.4.1.4.2.Devam Bağlılığı	33

1.4.1.4.3. Normatif Bağlılık	34
1.5. Araştırmanın Amacı	34
1.5.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
1.6. Araştırmanın Önemi.....	36
1.7. Sınırlılıklar	36
2.BÖLÜM	37
Araştırmanın Yöntemi	37
2.1. Araştırmanın Modeli.....	38
2.2. Çalışma Grubu.....	39
2.4. Verilerin Analizi.....	41
3.BÖLÜM	42
Araştırmanın Bulguları.....	42
3.1. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları.....	42
Değişkenler ile İlgili Betimsel İstatistikler	43
3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ve Alt Boyutları arasındaki ilişki ve Etkiler.....	45
3.3. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algıları ile İlgili Bulgular.....	48
3.3.1. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	49
3.3.2. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	50
3.3.3. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular.....	51
3.3.4. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular.....	52
3.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları ile İlgili Bulgular	53
3.4.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	54
3.4.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	54
3.4.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Öğrenim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular.....	55
3.4.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular.....	56
4. BÖLÜM	61
TARTIŞMA VE ÖNERİLER	61
4.1. Banka Sektörü Çalışanlarının Liderlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	61
4.2. Banka Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	64
4.3. Banka Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	67
4.4. Öneriler.....	69
6. EKLER	70
5. KAYNAKLAR	75

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderlik Yaklaşımları ve Kapsamları.....	7
Tablo 1.2: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar.....	13
Tablo 1.3: Örgütsel Bağlılığın Yıllara Göre Tanımı.....	28
Tablo 2.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	38
Tablo 2.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	39
Tablo 2.3: Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	39
Tablo 2.4: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 2.5: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler.....	40
Tablo 3.1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	42
Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Güvenilirlik Katsayıları.....	43
Tablo 3.3: Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Betimleyici İstatistik.....	43
Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler Ölçek ve Alt Boyutları.....	44
Tablo 3.4: Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	46
Tablo 3.5: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	49
Tablo 3.7: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	50
Tablo 3.8: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	51
Tablo 3.9: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algularının Cinsiyet bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları.....	52
Tablo 3.10: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algularının Yaş Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları.....	53
Tablo 3.11: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algularının Eğitim Durumu Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	54
Tablo 3.12: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algularının Çalışma Süreleri Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları	55
Tablo 3.13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algularının Cinsiyet bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları.....	56
Tablo 3.14: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algularının Yaş Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları.....	57

Tablo 3.15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Öğrenim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları.....58

Tablo 3.16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Yılı Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları.....59



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Belirlenen Liderlik Tarzı.....	10
Şekil 1.2: Yönetsel Şebeke Modeli.....	12
Şekil 1.3: Etkili Liderlik Biçimleri.....	17
Şekil 1.4: Yol Amaç Modeli.....	19



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

N : Denek Sayısı

Ort. : Aritmetik Ortalama

Top. : Toplam

S.S. : Standart Sapma

Min. : Minimum

Max. : Maksimum

r : Korelasyon Katsayısı

p : Anlamlılık Değeri

vb. : Ve benzeri

Akt : Aktaran

ÖZGEÇMİŞ

Muhammet Mustafa ÇETİN

Psikoloji Anabilim Dalı

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Yıl</i>	<i>Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı</i>
Y.Ls.	2018	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
Ls.	2015	Işık Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı
Lise	2010	Sivas Anadolu Lisesi

İş/İstihdam

<i>Yıl</i>	<i>Görev</i>
2018	T.C. Adalet Bakanlığı – Psikolog

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı	: Sivas Merkez	Cinsiyet: Erkek
Yabancı diller	: İngilizce	
GSM / e-posta	: 537 844 90 93 / cerin.musatfa@gmail.com	

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamı ile birlikte örgütler daha zorlu ve dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimleri, yeniden yapılanmaları ve gelişmelere ayak uydurmaları kaçınılmaz olmuştur. Bu sebeple, örgütün bu değişiminde anahtar rol oynayacak bir lidere duyulan ihtiyaç gittikçe daha da artmaktadır.

Yönetimde liderlik kavramı 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır (Buluç, 2009: 10). En yaygın şekilde liderlik, belli amaçları gerçekleştirmek için insanları etkileyip ikna ederek bu doğrultuda yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Hempfill & Cons (1957)'a göre liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yaptığı davranışların tümüdür (Gürsel & Negiş, 2003: 58).

Günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği kabul görmektedir (Ateş, 2010: 2). Her yönetici lider değildir, fakat olması gerekir; çünkü yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde örgütte etkin olabilir ve iş birliği sağlayabilir (Şimşek, 2002; Akt; Tahaoglu & Gedikoglu, 2009). Lider olabilen yönetici, çalışanların ihtiyaçlarının, beklentilerinin, sorunlarının farkında olur, empati yeteneği yüksektir; bir yandan kurumun amaçlarını gözetirken diğer yandan çalışanlarının iş doyumunu sağlar (Yılmaz & Ceylan, 2011: 286).

Benzer şekilde Eren (2001: 427); liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı şeklinde ifade etmektedir.

Akademik çalışmalar, örgütlerin başarısında ve değişiminde rol oynayan liderlik tipleri hakkında önemli özellikler ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar ışığında örgütteki değişimi sağlayacak en ideal lider tipi dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmaktadır (Bass, 1988; 1999; Bass ve Riggio, 2006; Lowe, Kroeck, 1996).

Bass ve Avolio (1995) dönüştürücü liderleri, örgütsel başarıyı kendi kişisel başarısından üstünde tutan ve izleyenleri ile arasında kurduğu bağ ile kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans göstermelerine yardımcı olan lider olarak tanımlamaktadır.

Ancak liderlik özellikleri üzerine yapılan birçok araştırmada liderin özellikleri üzerinde daha çok durulmuş, takipçilerin liderlik algıları ve örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkisine daha az önem verilmiştir. Liderin etkisi ve başarısı üzerinde takipçilerin örgütsel bağlılıkları ve dönüştürücü liderlik algılarının önemli bir payı vardır.

Bir örgütteki başarılı bir liderlerin başka bir ortamda aynı etkiyi yaratamaması liderlik özelliklerinin etkisi olduğu kadar izleyicilerin lider seçimlerinde ki algılarının ve örgütsel bağlılıklarının da önemini vurgulamaktadır.

Örgütler bireylerin yaşamındaki zamanının büyük çoğunluğunu geçirdiği, sonuçları ile bireyi ve toplumu etkileyen birçok olayı ve davranış stillerini barındıran ortamlardır. Çalışanların bağlılık hissettiği ortamların içerisinde örgütsel ortamlar ve iş yerleri öncelikli olarak yer alır.

Bu konuyu örgütsel bağlılık kavramı ile değerlendiren araştırmalara bakıldığında, algılanan örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve iş yaşamındaki motivasyonlarını ve performanslarını etkileyen örgütsel davranışların anlaşılması ve değerlendirilmesi açısından önemli bir olgu olarak ele alınmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda, bireylerin liderlik algılarının, özellikle ideal liderlik türü olarak gösterilen dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemek gerekmektedir (Converse, 1964; Rokeach, 1960; Tomkins, 1963; Westen, 2007 Akt; Burke et. al., 2011).

1.1. Bankacılık Sektörü

Bankacılık sektörü hem Türkiye hem de gelişmekte olan diğer dünya ülkeleri için önemli bir sektördür. Ülke ekonomisine katkıları ve finansal sistemin temelini oluşturması açısından bankacılık sektörü ülkelerin dünya üzerindeki rekabet gücünde önemli faktör olmaktadır. Aslında birer özel işletme olarak varlıklarını sürdüren bankalar iktisadi büyüme ve kalkınmaya hizmet etmesi sebebiyle diğer sektörlerle

göre daha fazla önem arz etmekte ve devletler tarafından kontrol altında tutulmaktadır.

Bankalar genel anlamıyla tasarruf sahibi kişilerden topladığı kaynakları ihtiyaç sahibi kişilere belirli şartlar dahilinde kullandıran işletmelerdir. Ülkelerin ekonomik sistemlerinin gelişmesi ve büyümesi tasarruf ve yatırımlara aracılık eden bankaların işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri ile ilgilidir. Bankaların temel amacı hissedar değerinin maksimizasyonu ile en fazla karlılığı elde etmektir.

Bankaların tasarruf sahiplerinden topladığı ve kendi kaynakları ile sağlayabileceği hizmetler arasında; bireylere ve ticari işletmelere geri ödemeli krediler kullandırması, para transferlerini gerçekleştirilmesi, kredi kartı ve benzeri araçların kullanılması, şirketlerin satın alma, devretme ve birleşme süreçlerine katılması, portföy yönetimi, hisse senedi, kredi puanları bildirimleri, kiralık kasa gibi konular yer almaktadır. (Aydın, 2012).

1.2. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi

Bankacılık kelimesi İtalyancadan dilimize geçmiş olup masa, tezgah anlamına gelen “banco” kelimesinden türemiştir. Bankacılık kavramının kökeni M.Ö. 3500 yıllarına kadar dayanır, bu yıllarda Mezopotamya da “maket” ismi ile bilinen ilk banka benzeri kuruluşlar oluşturulmuş ve hasat zamanı ödenmek üzere çiftçilere ham madde ve tarım malzemeleri ödünç verilmiştir (Sümer, 2013: 7).

Orta çağ döneminde Avrupa’da ruhban sınıfının gücü elinde tutması ve faizin dini açıdan yasaklanması sebebi ile bankacılık faaliyetleri çok gelişmemiş ancak 12. ve 14. yüzyıllarda yeni deniz yollarının keşfi ve ticari faaliyetlerin gelişimi ile Floransa, Venedik ve Cenevre gibi şehirlerde bankacılık gelişmeye başlamıştır. 1600’lü yıllarda Amsterdam Bankası’nın kuruluşuyla da modern bankacılık sisteminin temelleri atılmıştır (Eyüpgiller, 1997: 8).

Türk tarihinde bankacılık uygulamalarının gelişimine bakıldığında diğer ülkelere göre daha geç gelişmeler sağlanmıştır. Dini kurallar, örf ve adetlere göre faiz anlayışının haram olarak görülmesi ve halkın daha çok askeri faaliyetlere katılmaları sebebiyle bankacılık faaliyetleri ile uğraşılmamıştır.

Ticari hayatın oldukça geliştiği Osmanlı imparatorluğunda dahi bankacılık faaliyetlerinin geliştirilmesi 19. Yüzyılın ortalarına denk gelmektedir. Osmanlı döneminde malların değişimi ve pazar faaliyetlerinde mübadele ekonomisi

kullanılmış ve yerli halkın sürekli askerlik hizmetinde çalışması sebebiyle azınlıklar bu etkinlikleri üstlenmiştir. Bu dönemde bankacılık benzeri sarraflık uygulamalarının yapıldığı görülmektedir. (Sümer, 2013: 11)

Osmanlı imparatorluğunda yürütülen bu sarraflık uygulamaları zamanla yerini bankacılık faaliyetlerine bırakmıştır.

Galatalı bankerler olarak da bilinen gayrimüslim halktan olan Ermeniler, Rum ve Yahudi vatandaşı bankerler hazineye, esnaf ve tüccara borç vererek bankacılık faaliyetleri yürütmüşlerdir.

Türk bankacılık tarihinden bankacılık uygulamalarının gelişiminde iki önemli dönem yer almaktadır. Bu dönemleri Osmanlı Tanzimat dönemi ve Cumhuriyetin kuruluşunun ilk yılları olarak belirlemek mümkündür (Benli & Sönmezler, 2002).

Osmanlı imparatorluğu Tanzimat döneminde bankacılık uygulamalarıyla ilgili atılan ilk adım 1847 yılında yabancı şirketlerin iktisatlarından sorumlu İstanbul Bankasıdır. Bu gelişme ile birlikte ilerleyen süreçte İngilizlerin desteği ile Osmanlı bankası, yerli sermaye ile memleket sandığı ve emniyet sandığı bankaları kurulmuştur. Emniyet sandığı ve memleket sandığı ilerde birleşerek günümüz ziraat bankasını oluşturmuştur. (Benli & Sönmezler, 2002).

Cumhuriyet dönemi bankacılık sektöründe ise gelişmeler ivme kazanmış olup özellikle milli sanayi ve bankacılık anlayışı ile İzmir İktisat kongresi toplanmıştır. Bu kongre ile günümüz modern bankacılık sisteminin temellerini oluşturan önemli kararlar alınmış ve İş bankası kurulmuştur. Aynı dönemde kurulan Türkiye cumhuriyeti merkez bankası da bankacılık sektörünün gelişiminde rol oynayan önemli gelişmelerdendir. (Alper, 2001).

Ülkelerin banka ve finansal alanlarda kendilerine özgü yapıları bulunmaktadır. Türkiye de büyüyen ekonomisi ve bankacılık alanında yaşanan gelişmeler ile kendi finansal yapısını güçlendirmeye ve uluslararası rekabet gücünü artırmaya yönelik düzenlemeler gerçekleştirmektedir. Dünya ülkelerinde bankacılık sektöründe sunulan tüm işlem ve hizmetler Türk bankalarında da etkin ve gelişmiş bir şekilde sunulmaktadır (Karluk, 2002: 27).

1980’li yıllardan günümüze kadar devam eden uygulamalar ile ekonominin reel kısmında dışa açık gelişme modelini benimsenmiş, finansal kısmı ise finansal serbestleşme yoluna başvurulmuştur (Toprak ,1996: 71). Teknolojinin gelişimine paralel olarak otomasyon sistemlerinin yaygınlaşması bankalarda hizmet ve kaliteyi fevkalade çeşitlendirmiş ve artırmıştır.

Bu gelişmeler ile bankacılık sektöründe rekabet ortamı kuvvetlenmiş ve organizasyona katkı sağlayan iş görenlere olan ihtiyaç daha da artmıştır (Karabulut & Okka, 2006: 105). Çalışanların motivasyonlarının, performanslarının, ve psikolojik gereksinimlerinin belirlenmesi, kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonunun oluşturulması, etkili bir örgütsel kültürün oluşturulması, “biz” kavramının geliştirilmesi, yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi gibi konular bankaların rekabet edebilmeleri ve verimliliği arttırmalarında önemli bir faktör haline almıştır (Karabulut & Okka, 2006: 105).

Ülke ekonomisine doğrudan katkıları göz önüne alındığında hem Türkiye hem de diğer dünya ülkeleri için bankacılık sektörü ve bankacılık sektöründe çalışanların etkinlik, verimlilik ve karlılıkları oldukça önemli bir konu olup bu bağlamda araştırmada Türk bankacılık sektörünün incelenmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmüştür.

1.3. Liderlik

1.3.1. Liderlik Kavramı

Tarihten günümüze kadar liderlik ve liderlik olgusu araştırmacılar tarafından hep merak konusu olmuş ve sürekli olarak bilimsel çalışmalara konu olmuştur.

Liderliğin tanımına ilişkin çok farklı teoriler ortaya atılmış farklı araştırmacılar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır. 1920’li yılların başında sanayi devriminin etkisi ile liderlik ile ilgili çalışmalara olan önem daha da artmış olup günümüze kadar yapılan çok sayıda tanıma karşılık, liderliğin tanımı üzerine henüz ortak bir fikir birliğine varılamamış ve herkesçe kabul gören bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990: 18).

Bu tanımlardan bazılarına göz atılacak olursa ; liderlik insanları belirlenmiş bazı hedefler ve görevler doğrultusunda yönlendirilmeye ikna etme (Davis, 1988: 141), lider ile takipçileri arasındaki amaçlara yönelik dönüşüm ve değişim isteyen etkileşim süreci (Rost, 1991: 102), takipçileri belirli hedef ve amaca ulaştıran onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin bütünü (Eren, 1998: 465), liderin takipçilerini bağımsız veya karşılıklı belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için siyasal, ekonomik ve benzeri güç ve değerleri kullanması (Burns, 1978: 425), Bass (1990)'ın tanımına göre ise kişilik, güç kullanma, itaat, amaca ulaşma, etkileşimde olma ile başkalarının yardımı olmadan karar verebilme gibi özelliklerin bir veya daha fazlasının birleşimi şeklinde tanımlanmıştır.

Yukarıda verilen liderliğin tanımlarından yola çıkarak, lider takipçilerin davranışlarını etkileyen ve bu etkileme sırasında takipçilerine yol gösteren, rehberlik eden, ileri görüşlü, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı insanların istek ve ihtiyatlarını zamanında görebilen yaratıcı kişiliğe sahip kimsedir (Bakan, 2008).

1.3.2. Liderlik Yaklaşımları

Toplumsal bir olgu özelliği gösteren liderliğin tanımının yapılması amacı ile pek çok araştırma yapılmış ve farklı yaklaşımlar literatüre kazandırılmıştır. Tarihten günümüze kadar liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların bazılarında liderliğin doğuştan gelen özellikler olduğu, bazı çalışmalarda ise sonradan öğrenilip geliştirilebileceğini savunulmuştur.(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 220). Liderlik süreci ile ilgili evrensel tek bir tanımın olmaması sebebiyle liderlik yaklaşımlarını özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olarak incelemek mümkündür.

Tablo 1.1: Liderlik Yaklaşımları ve Kapsamları

Liderlik Yaklaşımları	Kapsamı
Özellikler Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Büyük Adam
Davranışsal Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları,• Michigan Üniversitesi Araştırmaları,• Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli,• Mc Gregor'un X ve Y Teorileri
Durumsal Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı,• Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı,• House'un Yol Amaç Yaklaşımı ve• Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli
Yeni yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">• Karizmatik liderlik• Etkileşimci Liderlik• Dönüşümcü Liderlik

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

1.3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda literatürde ilk olarak özellikler yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu yaklaşımın savunduğu temel görüş liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği ve sonradan geliştirilemeyen bazı fiziksel, kişisel özelliklere sahip olan bireylerin buldukları ortamda lider olacakları ve liderlik özellikleri sayesinde lider olma durumlarında başarılı olacaklarıdır.

Liderlik özelliklerine sahip bu kişiler buldukları her ortamda lider olarak ön plana çıkabilirler. Bu görüş, zaman içerisinde geliştirilerek; ileri evrelerinde liderlik özelliklerinin öğrenilip tecrübe edilebilir nitelikler olduğunu kabul etmiştir. Liderin sahip olduğu bu özellikleri bulmak amacıyla birçok araştırma yapılmış ve liderlerde bulunması gereken özellikler şu şekilde açıklanmıştır (Daft, 1991:373):

Fiziksel özellikler: Enerjik ve aktif olma.

Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgili olma, akıcı konuşma ve kesinlik.

Kişilik: Yaratıcı olma, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranışları benimseme.

Çalışma ile ilgili özellikler: Başarma güdüsü, ileride olma isteği, sorumluluk bilinci, göreve bağlılık ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.

Sosyal özellikler: İşbirliğine yatkınlık, prestij, popüler ve dışa dönük olma, kişiler arası iletişim becerileri, nezaket ve zarafet sahibi olma.

Liderlik sürecini sadece liderin özellikleri ile ele alan özellikler yaklaşımı liderliği açıklamada yetersiz kalmış olup bu yaklaşım literatürde çok başarılı olamamıştır. Bu yetersizliğin sebepleri arasında liderlik özellikleri arasındaki özelliklerin çok fazla olması ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi görmezden gelmesi, farklı durumlar için farklı liderlik özelliklerinin gerekmesi ve son olarak bir kültürde başarılı olan liderlik özelliklerinin başka bir kültürde başarısız olması gibi durumlar yer almaktadır (Gezici, 2007).

Ayrıca yapılan araştırmalarda bir grupta takipçiler arasından liderlik özelliklerine fazlaca sahip olan kişilerin bulunmasına rağmen lider olarak o kişilerin ön plana çıkamadıkları daha az lider özellikleri taşıyan kişilerin lider oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının önemli olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2005: 589).

1.3.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması ve başka değişkenlere bakılması gerekliliği üzerine araştırmacılar liderin sergilediği davranışların liderlik sürecine etkilerini incelemeye çalışmışlardır (Sertoğlu, 2010 :61). Davranışsal yaklaşım araştırmacıları “lider doğudur” inancı karşısında “lider davranışı öğrenilmiştir, öğrenilebilir” şeklinde bir varsayım benimsemişlerdir (Aslan, 2013). Bu araştırmalar sonucunda ortaya davranışsal yaklaşım ortaya çıkmış ve liderin grup içerisinde ön plana çıkışı değil etkinliği incelenmiştir.(Szilagyı ve Wallace, 1990: 390).

Lider ile takipçileri arasında bir bağ vardır ve lider bulunduğu gruptan bağımsız değildir. Lider bir gruba rehberlik eder, amaçlara ulaşma doğrultusunda gruba yön verir ama aynı zamanda gruptan etkilenir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın savunduğu temel düşünce takipçiler ile liderin davranışı arasındaki etkileşimin incelenmesidir (Erdoğan, 1994: 336).

Liderin, takipçileri ile iletişimi, takipçilerine yönelik yetki paylaşımı, planlama ve organizasyon şekli, ortak amaçlar belirleme gibi davranışları, bir liderin grup

üzerindeki etkinliğini belirleyen önemli değişkenler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2007: 450).

Liderin planlama, organizasyon, emir ve talimatlar verme, denetleme, iletişim, yetki devri, karar alma, motive etme ve amaçları belirleme gibi alanlarda sergilediği davranışların liderlik sürecine olan etkisinin incelemesi ve analiz edilmesi davranışsal liderlik yaklaşımının temel konusudur (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008: 252-253).

Davranışsal liderlik yaklaşımının liderlik süreçlerini açıklamadaki katkısı, örgüt yapısı içerisinde liderin davranış şeklini ve bu davranışların nedenini, grubun yapısı ile ilişkilerini ve bağımlı açıklaması olmuştur (Yukl ve Taber, 1983: 73). Davranışsal yaklaşımı benimseyen liderler, klasik liderlik teorilerini uygulayan liderlerden daha fazla etkilidirler (Kanuk ve Yukl, 1979: 35). Davranışsal yaklaşım benimsenerek yapılan araştırmaları 5 ana başlık altında toplayabiliriz:

- Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları,
- Michigan Üniversitesi Araştırmaları,
- Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli,
- Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.

Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

1950'li yıllarda davranışsal yaklaşım çerçevesinde Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik programı bünyesinde liderlik davranışlarının incelenmesi amacıyla önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ile etkin bir liderin nasıl tanımlandığı açıklanmak istenmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda 1800 kadar lider davranış biçimi belirlenmiş daha sonra yapılan birleştirme çalışmaları ile bu sayı 150'ye kadar düşürülmüştür. Araştırmalar sonucunda bu lider davranış türleri soru haline getirilerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)" adı verilen bir ölçek oluşturulmuştur.

Şekil 1.1: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Belirlenen Liderlik Tarzı

	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
+ Bireyi Dikkate Alma	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
-	Düşük İlgi	Düşük İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-	+
	Yapıyı Harekete Geçirme	

Kaynak: Zel, 2006: 126

Liderlik davranışını tanımlamada iki önemli değişken ön plana çıkmıştır. Hazırlanan ölçekten elde edilen sonuçlar doğrultusunda lider davranışlarının, “yapıyı harekete geçirme” (initiating structure) ve “bireyi dikkate alma” (consideration) olarak adlandırılan iki önemli değişken olarak incelendiği gözlemlenmiştir (Yukl, 2002: 50).

Yapıyı harekete geçirme:

Liderin takipçilerine belirlenen ortak amaçlarda başarıya ulaşılması amacıyla görevler vermesi, izleyenlerin performanslarını değerlendirmesi, koordine etmesi, görev analizi yapması ve çalışmalarını denetlemesini ifade eder. Yapıyı harekete geçirme liderlik davranışı görev odaklı bir yaklaşımı ifade eder.

Lider ile takipçiler arasında bir ilişkinin olmasından öte liderin verdiği görevlerin yapılması için gerekli emir – komuta ilişkisinin bulunması yeterli olmaktadır (Zel, 2001).

Bireyi dikkate alma:

Liderin, takipçileri ile güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurmasını, lider takipçi ilişkisinden öte grup üyeleri ile dostluk arkadaşlık ilişkisine sahip olmasını, grup üyelerini destekleyici bir tutum sergilemesini, takipçilerin problemlerini dikkate almasını, haklarını savunmasını ve duygu ve ihtiyaçlarını karşılamasını yansıtır. Başka bir deyişle liderin davranışları ile takipçilerine önem vermesidir (Aşan & Aydın, 2006: 300).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşım alanının da ikinci önemli çalışma Ohio Devlet üniversitesi Araştırmaları ile aynı dönemde sürdürülen Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Rensis Likert başkanlığında yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları; liderliği, Ohio Devlet üniversitesi araştırmaları sonucunda belirlenen yapıyı harekete geçirme ve bireyi dikkate alma liderlik davranışları ile benzerlik gösteren çalışan odaklı davranışlar ve üretim odaklı davranışlar olarak iki boyutta incelemiştir.

Bu iki çalışmayı birbirinden ayıran en önemli özellik Ohio liderlik çalışmalarında yer alan bireyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme davranışları arasında bir ilişki yer almazken Michigan çalışmalarında çalışan odaklı olma ve üretim odaklı olma davranışlarının birbirine tamamen zıt olduğu ve birinde başarılı olan liderin diğerinde başarısız olacağı savunulmuştur (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2008).

Görev odaklı lider, takipçilerin belirlenen prensipleri ve kuralları dikkate alarak çalışıp çalışmadıklarını takip eder, ceza verir ve bulunduğu makamı kullanır, otoriter bir tutum sergiler. Çalışan odaklı lider ise takipçilerin bireysel gelişimlerini takip eder, örgüt ortamındaki iyileştirmelerde rol oynar, takipçilerin duygusal tatminine yönelik çalışmalar yapar, yetki devrini kullanır.

Bu çalışmalar sonucunda çalışan ilişkilerine önem veren liderlerin, göreve yönelik davranış sergileyen liderlerden daha etkili olduğu savunulmuştur (Certo, 1992: 427).

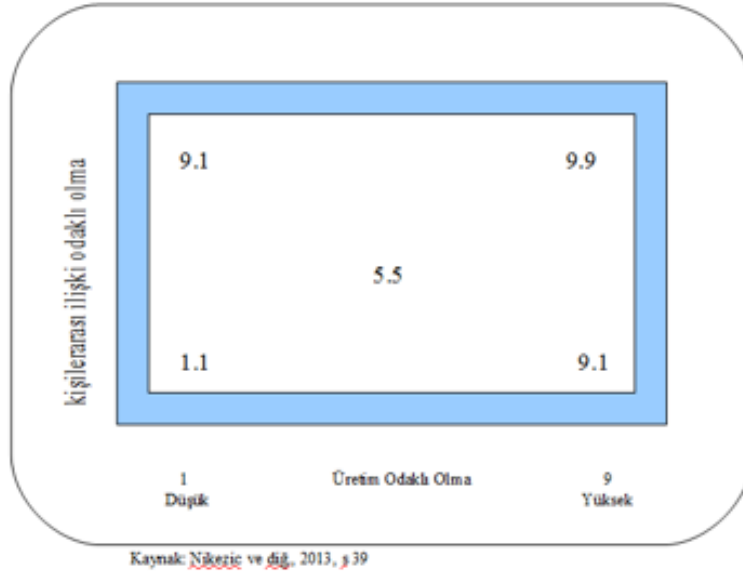
Michigan Üniversitesi çalışmalar, davranış türlerinden hangisinin daha başarılı olduğunu açıklamada yeterli olmaması sebebiyle yönetim bilimcileri tarafından eleştiriyile karşılanmıştır.

Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli

Davranışsal yaklaşım alanında bir diğer çalışmada Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yürütülen Ohio Üniversitesi çalışmalarının ve Michigan üniversitesi çalışmalarının ortaya attığı liderlik davranışları özellikleri ile benzer olan yönetsel şebeke modelidir.

Blake ve Mouton'un yönetsel şebeke modelinde liderin davranışları “üretim odaklı olma” (concern for production) ve “kişiler arası ilişki odaklı olma” (concern for relationships) şeklinde iyi boyutta incelenmiştir (Kent, Chelladurai 2001: 221) ve diğer davranışsal yaklaşımlardan farklı olarak liderlik davranışlarının düzeylerini 1 den 9'a kadar derecelendirmişlerdir (Koçel, 2005: 593).

Şekil 1.2: Yönetsel Şebeke Modeli



Üretime odaklı olma ; liderlerin organizasyondaki üretim ile alakalı süreçleri geliştirmesi, örgüt politikalarını oluşturması gibi üretime dayalı konularda sergilediği davranışların tümünü ifade eder.

Kişiler arası ilişki odaklı olma; belirlenen amaçlara ulaşırken koşulların iyileştirilmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve takipçiler ile olumlu ilişkilerin geliştirilmesi alanlarında liderin sergilediği davranışları ifade eder (Northouse, 2000: 38).

McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışçı liderlik alanında yapılan bir diğer çalışmada 1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından yapılan X ve Y teorileridir. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını belirlemede "insan davranışlarına yönelik varsayımlar" önemlidir.

Bu insan davranışlarına yönelik davranışlar birbiri ile zıt olan X ve Y olmak üzere iki varsayımda toplanır. X ve Y teorisindeki varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır. (Koçel, 2007:454);

- Ortalama bir insan çalışmak istemez ve görevden mümkün olduğu kadar kaçmak ister.
 - Ortalama bir insan sorumluluk almaz, fazla istekli çalışmaz ve yönlendirilmek ister.
 - Ortalama bir insan genellikle bencil düşünür, grubun ihtiyaçlarını önemsemez.
 - Ortalama insan değişime ve gelişime kapalıdır.
 - Ortalama insan kolay inanır ve çok zeki olduğu söylenemez.
- X ve Y teorileri arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1.2: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X Teorisi	Y Teorisi
<ul style="list-style-type: none">• Birey pasif ve statiktik,• İş görenler suçlanır,• Ekonomik güdüler,• Dış denetim,• İşletmenin amaçlarına göre yönetim,• Karar organı yöneticiler,• Katı ve sert otorite.	<ul style="list-style-type: none">• Birey aktif ve dinamiktir,• Yöneticiler suçlanır,• Psikolojik güdüler,• kendi kendine yönetim ve denetim,• Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim,• Kararlara katılma,• İlmli otorite

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2001, s25.

X teorisinde bulunan bu özellikler sebebiyle lider otoriter bir tutum sergiler grup üyelerini çalıştırmak için onlara güç uygular, sürekli kontrol eder ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda ceza yetkisini kullanır.

Mc Gregor'un X teorisinde açıkladığı varsayımlar ortalama bir insanın tanımlamasını ifade eder . Mc Gregor, X teorisinin ortaya attığı varsayımları benimseyen liderlerin ortalama bir insan figürünü harekete geçirmek için, kontrol mekanizmasını iyi kullanması gerektiğini belirtilmektedir (Alganer, 2002: 13).

Mc Gregor, Y teorisindeki çalışanların davranışlarına yönelik varsayımlar ve liderin uygulaması gereken davranışlar şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanlar, organizasyonun ihtiyaçlarına karşı pasiflik veya direnç göstermezler. Organizasyonda elde ettikleri tecrübeler bu durumların oluşmasına sebep olur.
- Çalışanlar, belirledikleri hedefleri başarma doğrultusunda sorumluluk alır ve kendi kendilerini denetleyebilir.
- Çalışanların çoğunda gelişme potansiyeli, yaratıcı düşünme, istek ve hayal gücü bulunur ve bu özellikleri ortaya çıkaracak uygun ortamı oluşturmak liderin görevidir.
- Çalışanların göreve bağlılıkları başarılı olma durumlarında kazanacakları ödül ve başarma ihtiyacının tatmin edilmesiyle ilgilidir.

Y teorisinde yer alan varsayımların, X teorisine göre daha çalışan odaklı ve destekleyen şekilde olduğu görülmektedir. Yukarıda yer alan varsayımlara bakıldığında , Y teorisi varsayımlarını kabul eden liderlerin, katılımcı özelliklere sahip lider olduğu söylenmektedir.

X teorisi, çalışan davranışlarının başka bir güç tarafından kontrol mekanizması ile idare edilmesi gerekliliğini savunurken; Y teorisi, çalışanların kendi çalışmalarını kontrol edebilecekleri ve yönetebilecekleri fikrini savunmaktadır. Bu iki farklı varsayımı benimseyen X ve Y teorisi liderlerin davranış biçimleriyle birbirinden tamamen ayrıldığı demokratik lider veya otokratik lider olarak liderliği keskin bir şekilde ayırmaktadır.

1.3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımların temeli olarak da görülen durumsallık yaklaşımı, özellikler yaklaşımının ve davranışsal yaklaşımın evrensel olarak liderlik sürecini incelemede yetersiz kalması sebebiyle ortaya çıkmıştır.

Özellikler ve davranışsal yaklaşımın çevresel koşulları ve takipçiler ile liderin arasındaki ilişkiyi incelemede eksik olması bu değişkenlerinde incelenmeye başlanmasına sebep olmuştur.

Durumsallık yaklaşımı, belli bir ortam da en iyi olan liderin başka bir ortamda aynı başarıyı elde edememesi ve her koşulda başarılı olan tek bir liderlik türünün olmadığı koşullara göre değişkenlik göstereceği düşüncesine dayanır. Bu sebeple durumsal yaklaşım, evrensel nitelikte bir liderlik tanımı oluşturmaktan öte farklı çevresel koşullara bağlı olarak liderin bu koşullardan nasıl etkilendiklerini tespit etmeye çalışmıştır (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1986: 311). Durumsal yaklaşıma göre liderin başarısı üzerinde lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerin, liderin grup içerisindeki gücünün, grup normlarının, örgüt yapısının, hedeflerin farklılığı ve takipçilerin farklılığının önemli etkileri bulunmaktadır (Shamir ve Howell, 1999).

Yapılan diğer araştırmalarda liderin yaş faktörü ve geçmiş dönemdeki tecrübeleri, grubun içinde bulunduğu sosyal ortam, gruba ait hedefler, örgütün büyüklüğü, kararların gerçekleştirilmesi için uygun görülen zaman gibi değişkenlerin de liderin etkisi üzerinde önemli olduğu ileri sürülmüştür (Filley, House ve Kerr, 1976).

Durumsal yaklaşıma göre lider grup normlarına ve çevresel koşullara bağlı olarak kendi davranışlarını ve takipçilerin özelliklerini analiz ederek hangi lider davranışının daha etkin olacağına karar vermelidir (Ribiere, ve Sitar, 2003).

Durumsal yaklaşımı benimseyen lider katılımcı veya otokratik davranış özelliklerinden hangisinin daha etkili olacağını takipçilerin özellikleri ve duruma göre belirler (Bolden & diğ., 2003: 6).

Grup içerisinde takipçilerin işe yönelik motivasyonları düşük ve yetenekleri de yetersiz ise liderin iş odaklı davranması ve otokratik özellikler göstermesi beklenir. Eğer takipçilerin biraz yetenekleri var ve motivasyonları da varsa lider yol gösteren ve ilişkilere önem veren davranışlar sergilemelidir.

Takipçiler yetenekli ve motivasyonları düşükse lider daha çok karşılıklı ilişkileri iyileştirmeye yönelik davranışlar benimser ve iş odaklı davranışlarını azaltmalıdır.

Takipçilerin yetenekleri yüksek ve motivasyonları da yüksekse lider iş odaklı davranışların ve yönlendirmenin az olduğu lider-takipçi ilişkilerini destekleyen davranışlar göstermelidir (Bakan, 2009).

Durumsal liderlik yaklaşımlarını dört başlık halinde incelemek mümkündür:

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı,
- House'un Yol Amaç Yaklaşımı ve
- Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı içerisinde en çok bilinen modellerden birisi Fiedler'in durumsallık ve etkin liderlik yaklaşımıdır. Fiedler'in çalışmaları sonucunda etkin liderlik; liderin takipçileri ile kurduğu ilişki ve iletişim, görevin özellikleri, liderin sahip olduğu makama ait otoritesi ve bireysel özellikleri gibi faktörlerin birbiri ile uyumlu olmasına dayanır (Yılmaz & Karahan, 2010)

Fiedler'in durumsallık yaklaşımında açıklanan üç faktör şu şekildedir; (Öztürk, 2016: 6)

Lider ile takipçileri arasındaki ilişki: Liderin takipçileri ile kurduğu sevgi, saygı ve güvene dayalı ilişkiyi belirtir. Bu ilişki liderin takipçileri üzerindeki etkisini ve gücünü belirler.

Görevin özellikleri: Başarı hedeflenen görevin açık ve net bir şekilde tanımlanması ve anlaşılır olmasını ifade eder. Görev tanımı iyi anlaşılır olmadığı takdirde liderin takipçilerin üzerinde ki etkisi azalır.

Liderin makama ait otoritesi: Liderin sahip olduğu makam ile elde ettiği otoriteyi ifade eder. Otorite türü, ödül ve ceza yetkisi, yükselme imkanı sunma, işten çıkarma gibi özellikler liderin takipçiler üzerindeki etkisini belirler.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

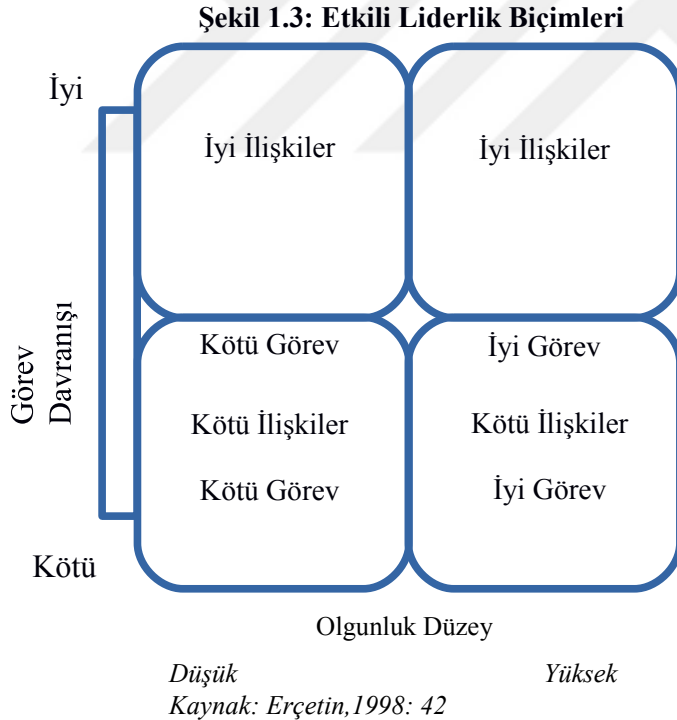
Durumsal liderlik alanında bir diğer önemli yaklaşım Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından 1969 yıllarında yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan yaşam döngüsü yaklaşımıdır.

Bu yaklaşımda yer alan özellikler Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı" ile Blake ve Mouton'un "Yönetsel Şebeke Modeli" ile benzerlikler gösterir. Yaşam döngüsü yaklaşımı görev davranışı ve ilişki davranışı olarak iki temel faktöre dayanır.

Görev davranışı liderin takipçilerine neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını söylemesi gerekmektedir. İlişki davranışı faktörüne göre lider takipçileri ile iyi ilişkiler kurmalıdır (Özkalp & Kırıl, 2010: 153-155).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar da liderin sergilemesi gereken "en iyi" tutumun ne olduğu incelenmiş ve en iyi tutumdan öte yaşam döngüsü yaklaşımında da savunduğu şekilde koşulların daha önemli olduğu vurgulanmıştır. (Kenneth, 1996)

Yaşam döngüsü yaklaşımında belirlenen liderlik davranışları aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi ifade edilmiştir:



Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü yaklaşımına göre yüksek derecede etkinliğe ve başarılı olmaya ulaşmak için en etkili yol, çalışanların ihtiyaçlarının

karşılanmasıdır. Bu yaklaşım, çalışan odaklı geliştirilmiştir ve yaklaşımın odak noktasında takipçilerin olduğu söylenebilir (Kenneth ve Blanchard, 1970). Ancak bu yaklaşımda “En iyi” davranış türü vurgulanmadığı için liderin sadece takipçiler ile ilişki davranışı geliştirmesinden öte görev davranışı ile de dengede ilgilenmelidir.

House’un Yol Amaç Yaklaşımı

1970’li yıllarda Martin G. Evans tarafından ele alınan ve 1971 yılında Robert J. House tarafından geliştirilen yol ve amaç yaklaşımı, House tarafından 1996 yılında son revizyon çalışmaları yapılmış ve günümüz halini almıştır (House, 1996).

Yol Amaç yaklaşımı (Path Goal Theory of Leadership), liderin değişik durumlarda etkinliğinin anlaşılıp öngörülmesini sağlar. Yol Amaç yaklaşımı lider tutumlarının takipçilerinin motivasyonu, performansı ve tatminine yönelik etkilerini araştırmaya çalışmıştır (House, 1971). Bu yaklaşıma göre takipçilerin davranışları etkileyen iki temel boyut yer alır (Şimşek, 2011: 264-265):

- Takipçilerin, belirli davranışlar neticesinde belirli sonuçlara ulaşacağı inancı,
- Takipçilerin bu sonuçlara ne kadar değer verdiği.

House yol amaç yaklaşımında liderlik davranışlarını dört çeşit olarak belirlemiş ve bu davranış türleri ile liderin takipçilerin motivasyonu, iş yaşamındaki tatminini ve başarılarını etkileyebileceğini ifade etmiştir (Zel, 2006: 141). Bu Liderlik davranışları şu şekilde sıralanır:

Otokratik Lider Davranışı: Otoriter liderlik görüşünü savunan lider, örgüt amaçlarını, politikalarını ve hedeflerini belirleme sürecinde takipçilerin görüşlerini almaz. İzleyenler üzerinde etki oluşturmak için otorite gücünü kullanır ve emir verir, hataları kolay kabul etmez bu yolla izleyicilerin motivasyonunu sağladığını düşünür (Şahin, Temizel & Örselli, 2004: 660).

Destekleyici Lider Davranışı: Bu tip liderlik davranışı sergileyen lider, takipçilerin ihtiyaçlarına ve mutluluklarına önem verir. Lider takipçi ilişkisinden öte izleyiciler ile dostluk arkadaşlık ilişkisine dayalı bir ilişki kurar, grup üyelerine eşit şekilde davranır ve iletişime açıktır.

Katılımcı Lider Davranışı: Bu tip liderlik davranışında, lider karar alacağı zaman izleyicilerin görüşlerine önem verir, karar alma sürecine izleyicileri de dahil eder ve fikirlerine önem verir.

Başarıya Yönelik Lider Davranışı: Başarıya yönelik lider tutumunda, lider grup üyelerini hedeflenen amaçları başarma konusunda belirleyici ve cesaretlendirici davranışlar ile destekler, takipçilerin kendilerine olan güvenini artırır.

Şekil 1.4: Yol Amaç Modeli

Durum	Liderlik Davranışı	İzleyiciler Üzerine Etkileri	Çıktı
Astin Kendine Güveni	Destekleyici: <ul style="list-style-type: none"> Nazik arkadaşça ilişki İhtiyaçlarla ilgilenme Açık ve ulaşılabilir olma 	İş çıktısına ulaşmak için güven artırmak	Daha fazla çaba, daha fazla tatmin ve performans
Rol Belirsizliği	Yönlendirici: <ul style="list-style-type: none"> Ne beklediğini söyler Nasıl, ne zaman yapılacağını söyler Prosedür ve düzenlemeler 	Ödül için yol belirler	
Rekabet Eksikliği	Başarı Odaklı: <ul style="list-style-type: none"> İddialı amaçlar belirleme Sürekli gelişimi araştırma Yüksek performans beklemek Başarı ve çabada güven 	Yüksek amaçlar belirleme	
Yanlış Ödül	Katılımcı: <ul style="list-style-type: none"> İşle ilgili problemleri paylaşma Öneriler isteme Astları kararlara katma 	İzleyenlerin gereksinimlerini belirleme ve ödülleri değiştirme	

Kaynak : Aşan & Aydın, 2006, 315

Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

1973 yıllarında araştırmacı Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen karar verme modeli liderlik davranışının karar verme süreciyle ilgili olmasının yanı sıra, takipçilerin de bu karar sürecine dahil edilmesine yönelik norm ve standartları belirlemede yol gösterir. Karar verme modelinde alınan kararlar ve takipçiler tarafından kabul görmesi kararın etkinliğini önemli bir şekilde etkilemektedir (Can & diğ., 1998). Vroom ve Yetton, liderin liderlik türünün takipçilerin özelliklerinin yanında karar alma süreçlerine katılmalarıyla çok yakından ilgili olduğunu ve takipçilerin yeterli oluşu ve karar alma süreçlerine katılımı azaldıkça otokratik liderlik türüne, bunun tersi durumda ise demokratik liderlik türüne daha yakın olduğunu savunur (Manske, 1994).

1.3.3.Yeni Liderlik Yaklaşımları

Sürekli değişen ve gelişen dünya ile birlikte sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak liderlik alanında da gelişmeler ve yeni yaklaşımlar yaşanmıştır. Bu yeni dönem ile birlikte üretim, tüketim, yönetim ve liderlik alanlarında bilgiye olan ihtiyaç her zamankinden daha önemli konuma gelmiştir. Dolayısıyla bilgi çağında, geleneksel liderlik yaklaşımları geçerliliklerini ve önemini yitirerek, yerlerini yaşamın her alanında ihtiyaç duyulan yeni liderlik teorilerine bırakmıştır (Gül ve şahin, 2011: 3).

Yeni liderlik yaklaşımları daha önce belirlenen yaklaşımlarda ele alınmayan konulara değinmiş ve liderlik sürecinde rol oynayan farklı değişkenleri önemsemişlerdir (Yulk, 1998). Modern liderlik yaklaşımları olarak da literatürde yer alan bu yeni liderlik yaklaşımlarını önceki liderlik incelemelerinden ayıran en önemli özellik liderlik sürecini lider merkezli olmaktan çıkarıp lider-izleyici arasındaki etkileşimi de incelemesidir. Modern yaklaşım alanında önemli çalışmaları bulunan J. M. Burn, A. McCall ve B. Bass gibi araştırmacılar durumsal ve davranışçı yaklaşımların lider izleyici ilişkisini açıklamakta eksik kaldıklarını ifade etmişler ve yeni liderlik yaklaşımların temellerini atmışlardır (Özkan, 2016: 10).

Araştırmanın bu bölümünde modern liderlik yaklaşımları kapsamında geçmişe ve geleneklere daha bağlı olan etkileşimçi liderlik, vizyon sahibi, yeniliklere ve değişime önem veren dönüşümcü liderlik ile genellikle bir kriz anında ortaya çıkan

otorite boşluğunda takipçilerin inançlarını ve motivasyonlarını yeniden kazandıran, kurtarıcı, sıra dışı ve güçlü kişiliğe sahip kişilerde görülen karizmatik liderlik türleri incelenecektir.

Modern liderlik anlayışı alanında yer alan yaklaşımlara göre liderlik gelişigüzel olarak ortaya çıkmamaktadır (Grossman & Veliga, 2005). Dolayısıyla lider vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu takipçileri ile paylaşarak ortak bir amaç haline dönüştürmeli ve bunu gerçekleştirmek üzere planlar kurmalıdır. Liderlik sadece makama ait güç kullanılarak kazanılmaz ve herkes potansiyel bir liderdir (Bozkurt & Göral, 2013: 5).

Günümüz lideri değişime önem veren, değişim ve yenilikleri organizasyon süreçlerine yayan, takipçilerine örgütsel bağlılık ilişkisi kuran, grup üyelerinin potansiyellerini en iyi kullanma yolunda motive eden kişidir. Yeni liderlik yaklaşımları içerisinde dönüşümcü liderlik türünün ön plana çıkmasında globalleşme olgusu, teknolojik yenilikler ve çevresel koşullara bağlı olarak ihtiyaçların değişmesi, bilgi çağının oluşması, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda değişimlerin yaşanması gösterilmektedir (Eren, 2001: 460).

1.3.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Eski Yunanca'da yer alan charismata kelimesinden gelmektedir. Bu kelime anlam olarak yaratıcı tarafından kişiye verilen ve o kişiyi diğer insanlardan farklı ve önder kılan olağanüstü özelliklerdir (Fındıkcı, 2012: 260). Yönetim alanında karizma kavramı ilk olarak 1947 yılında Max Weber'in "Bürokrasi Modeli" çalışması ile literatüre kazandırılmıştır. Weber karizma kavramını kişinin durumdan bağımsız olarak olağanüstü kişilik özellikleri ile gelen güç olarak belirlemiştir. Karizma bir özellik değil bir kişiye atfedilen bir sıfattır ve bu sıfat liderin yaratıcılık ve yenilikçi özellikleri ile ilişkilidir (Yukl, 2013: 300).

Karizmatik liderler çoğunlukla örgüt için kriz olarak algılanan ortamlarda doğru zamanda ortaya çıkan kurtarıcı ve güçlü özellikleri ile otorite boşluğun da kaybedilen

inanç ve düşünceleri yeniden kazandıran öz güven sahibi, cesur ve hayranlık uyandıran kişilerdir. Karizmatik lider bu özellikleri ile takipçilerini motive etme özelliğine sahiptir (Çelik & Sünbül, 2008: 52).

Walumbwa (2005)'e göre karizmatik lider, değişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek amacıyla bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu takipçilerine aktarmasıyla takipçilere saygı, güven, öz güven gibi değerler kazandırır. Lider ile izleyenleri arasındaki ilişkide organizasyonel etkenlerin dışında izleyenlerin bireysel ihtiyaçları ve beklentileri de önemlidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 4).

Karizmatik liderlik üzerine literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en önemlilerinden olan 1987 yılında Conger ve Kanungo tarafından yapılan çalışmada karizmatik liderlerin sergilediği ve takipçiler tarafından karizmatik bulunan liderlik tarzları belirlenmiş ve karizmanın doğasını açıklamaya çalışmışlardır (Bozkurt & Göral, 2013:6). Conger ve Kanungo (1987) liderde karizma etkisi yaratan özellikleri vizyon belirleme, takipçilerin ihtiyaçlarını dikkate alma, çevresel duyarlılığa sahip olma, beklenmeyen davranışlar sergileme, risk alma, mevcut durumları değiştirme olarak açıklamışlardır.

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik pek çok noktada benzerlik göstermekle birlikte aralarındaki en önemli fark, karizmatik liderlikte değişim ve yenilik odağının bulunmamasıdır. Başka bir ifadeyle her dönüşümcü lider karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasına karşın her karizmatik lider dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımayabilir (Karaca, 2008: 50).

1.3.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Burns tarafından 1970'li yıllarda literatüre kazandırılan etkileşimci liderlik Bass ve birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuş ve geliştirilmiştir. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi göreve dayandırılarak açıklayan bu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetsel liderlik” olarak da açıklanmaktadır (Koçel, 2005: 695).

Etkileşimci liderlik organizasyona ait hedeflerin belirlenmesi ve paylaşılması ile bu hedefler doğrultusunda yüksek performans gösteren iş görenlerin ihtiyaçlarının

tatmin edilmesini ve motive edilmesini sağlayan düşük performans gösteren iş görenin cezalandırılmasını öngören gelenekçi ve geçmişe bağlı liderlik davranışıdır.

Etkileşimci liderlik türünde lider ile takipçileri arasında karşılıklı değer alışverişi söz konusu olup lider iş görevlerini açıkça belirler ve tanımlar bu görevlerde elde edilen başarı ve başarısızlık durumlarında ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanır.

İzleyiciler kendilerine verilen görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Etkileşimci liderlik türünde deneyime dayalı teşvik söz konusu değildir ve iş görenlerin yaratıcılık ve yenilikçi tarafları desteklenmez (Rosing & diğ., 2011).

Etkileşimci liderlik türünde lider ile takipçileri arasındaki etkileşim, takipçilerin zorunluluklarını yerine getirmesine ve getirmemesine bağlı olarak lider tarafından sunulan ödül ve cezalara dayanan takas sürecini temsil eder.

Bass ve Avolio etkileşimci liderli davranışını oluşturan faktörler olarak şartlı ödül, istisnalarla yönetim ve kaçınan yönetim olarak üç kategori belirlemiştir.

Şartlı Ödül: Liderin belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanların başarı elde etme durumlarında elde ettikleri maddi ve psikolojik kazanımları ifade etmektedir.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim pasif ve aktif olarak ikiye ayrılır. Aktif istisnalarla yönetimde liderin çalışmaların belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmesini denetlediği, araştırdığı ve gerekli gördüğü anlarda müdahalelerini aktif bir şekilde gerçekleştirdiği durumları ifade eder. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider sadece işler yanlış yapıldığında ve standartlar karşılanmadığında sürece dahil olur. Her iki istisnalarla yönetim biçimi de izleyicilerin hatalarını önlemeyi ve düzeltmeyi sağlayarak liderin beklenen performansı yakalamaya çalışmasını sağlar (Wei & diğ., 2012).

Kaçınan (Laissez-Faire) Yönetim: Kaçınan liderlik davranışında etkileşimci liderlik yer almaz. Bu davranış türünde lider takipçilerin ihtiyaç duyduğu anda varlığını göstermez, pasif ve sorumluluk almadan kaçınan davranışlar sergiler.

Etkileşimci liderlik türü görev odaklı olup iş görenlerin görevlerini zamanında ve tam bir şekilde tamamlamaları önemlidir. Yapılan işler lider tarafından sık sık kontrol edilir ihtiyaç duyulmadıkça lider ile izleyiciler arasında iletişim kurulmaz.

1.3.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Organizasyonlar ve işletmeler için değişim ve yenilik kavramı değişen ve gelişen çevresel koşullar, artan rekabet ortamı ile oldukça önemli bir hal almıştır. Bu değişimi ve dönüşümü organizasyon içerisinde belirleyecek ve grup üyelerini bu noktada yönlendirecek dönüşümcü bir lider olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik alanında ilk çalışmalar 1973 yılında Downtown tarafından yapılmıştır fakat teori olarak James McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 226; Akt; Yiğitel, 2014).

James McGregor Burns "Liderlik" adlı kitabında, dönüşümcü liderliğin izleyicilerin itaatinden daha fazlasına, inançların, değerlerin ve ihtiyaçların değişimine dayandığını öne sürmüştür. Yani dönüşümcü liderlik, lider-üye arasındaki pazarlıktan değil, liderin kişisel değer ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Hem Burns (1978) hem Bass (1985) dönüşümcü liderlerin adalet ve güvenilirlik gibi değerlere dayanarak faaliyet gösterdiklerini vurgulamışlardır.

Dönüşümcü lider olarak adlandırılan bu lider takipçilerinden bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirler, takipçilerinin kendi yetenekleri ve becerilerine olan güvenlerini artırır ve onların beklenenin üstünde performans sergileyerek bir vizyona yönelmesini ve yönlendirilmesini sağlar (Özalp, 2000: 344-351).

Çalışanların kendilerine duydukları güven örgütsel görevlerin ve amaçların daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve bireysel başarıdan öte örgütün çıkarları daha ön planda tutmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda ortak bir örgüt kültürünün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem ile örgütün hedeflere ulaşmada ki başarısı artmakta ve dönüşümcü liderin karizma etkisi desteklenmektedir (Alkım, 2006: 98).

Dönüşümcü liderlerin takipçileri ile yaptığı yetki paylaşımı ile takipçilerin sorumluluk ve göreve bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla takipçilerin çalışma motivasyonları artırılarak yeni fikir ve vizyon oluşması için uygun bir ortam oluşur (Tichy ve Devanna, 1992: 31; Akt; Durmuş, 2001).

Dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, motivasyon becerisi, ortak bir kültür oluşturma, değişimi sağlama, takipçilerin ihtiyaçlarına önem verme ve onlara saygı duyma, iletişim becerileri, gelişime destek olma, gerçekçi hedefler belirleme, sinerji oluşturma şeklindedir (Mutlu, 2008: 31).

Dönüşümcü liderliğin çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı arttırdığına dair araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliği gelişmiş örgütlerde lider takipçi arasındaki ilişkilerin daha geliştiği ve liderin takipçileri üzerindeki etki gücünün daha fazla olduğu belirtilmektedir.

Bass (1998) dönüşümcü liderliği; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak dört boyutta incelemiştir (Aydemir, 2014).

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki boyutunda, liderin karizmatik özelliklerini kullanarak kendisini takipçilerinin özdeşleştirmesini sağlar ve dönüşümcü liderliğin en yüksek derecesidir (Hallinger ve Walker, 2013). Bu etkiyi sadece karizma olarak değil ayrıca liderin takipçileri ile kurduğu etkileşimin sonucu oluşturduğu vizyon ve misyon davranışları ile açıklamak mümkündür (Karip, 1998). Burada lider yüksek moral ve etik standartlar koyarak, takipçilerinden beklediği davranışları sergileyerek, onlar için bir örnek oluşturmaktadır. Takipçiler liderlerine saygı duyduklarından dolayı, kendisine ve örgüte daha bağlıdırlar.

İzleyiciler, liderin başkalarının ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarının üzerinde olarak görmeleri sebebiyle ona saygı-hayranlık duymakta ve lideri rol model olarak almaktadırlar (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Akt; Tok & Bacak, 2013). Lider de izleyicilere saygı gösterir, onların güvenini alarak ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur (Buluç, 2009).

İdealleştirilmiş etki, vizyonun belirlenmesi ve bu vizyona ulaşmada başarı elde edilmesi için uygulanması gereken yüksek standartların oluşturulmasını içermektedir. Liderler, takipçilerine kişisel hayatlarında ve toplumda uyguladıkları standartları önermektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Ancak idealleştirilmiş etki, izleyenlerin liderlerini rol model olarak bu standartlara ulaştıklarında başarıya ulaşmaktadır. Liderin davranışlarındaki bütünsellik ve tutarlılık göstermesi, izleyenlerde güven ve saygısı uyandırmasını sağlamaktadır (Hallinger ve Walker, 2013).

İlham Verici GÜdüleme

İlham verici güdüleme ortak bir vizyona ve hedefe sahip bir grubun başarıya ulaşmada sergilediği takım ruhunu ifade eder (Simola, 2010). İlham veren güdülemede liderin izleyenler tarafından çekici bulunan bir vizyon belirlediği ve bu vizyona ulaşmada izleyenlere sağladığı bir amaç ve anlam duygusunu aştığı dönüşümcü faktörler yer alır (Bass & Avolio, 1997).

Liderin kişilik (özgüven, dinamizm, mizah duygusu), mesleki (bilgi ve tecrübe) ve sosyal (iletişim becerileri) özellikleri astlar için bir ilham kaynağı oluşturarak, onları daha iyi çalışmaya motive etmektedirler.

Sonuç olarak ikna yöntemini de içinde barındıran ilham verici güdüleme boyutunda lider takipçilerin duygularına hitap ederek belirlenen vizyona ulaşmada takipçilerine ilham kaynağı olur. Bu açıdan ilham verici güdüleme ile idealleştirilmiş etki arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır ancak bu boyutlar arasındaki en önemli fark ilham veren liderin takipçileri liderin sadece amaçlarına bağlı iken idealleştirilmiş etki boyutunda lidere yönelik de bir bağ oluşur (Bass, 1985).

Lider izleyiciler için moral kaynağıdır, gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler, astlar için ahlaki değerler ve daha yüksek idealler belirleyerek daima teşvik edici tutum gösterir ve astlarına güvenir (Karip,1998).

Entelektüel Uyarım

Lider, çalışanlarını yeni bakış açıları ve gerçekçi çözümler geliştirmeleri konusunda özendirir (Serinkan, 2008). Lider, izleyicileri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek yaratıcılığı destekler (Bass ve Avolio, 1990; Akt; Buluç, 2009). Burada liderin dikkat ettiği en önemli unsur çalışanların

yenilikçi düşüncelere açık olmaları, özellikle de eski sorunların çözülmesinde yeni tekniklerin kullanma becerisine sahip olmalarıdır. Bunun için lider astlarına yeni fikirler sunarak onları inovatif düşünmeye teşvik eder.

Lider, izleyicilere öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (Gronn, 1997; Akt; Aydemir, 2014).

Bireysel Destek

Lider, çalışanlarla yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir (Darling, 1999; Akt; Aydemir, 2014). Bu tarz davranış liderin izleyicilerine kişisel ve mesleki gelişimleri açısından gösterdiği ilgiyi ve örgüt amaçlarının astların amaçlarıyla uyumlaştırılması için çaba gösterdiğini yansıtmaktadır.

Lider, izleyicilerin amaçlarına ulaşmaları için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarına yardım eder (Avolio & diğ., 1991; Akt; Buluç, 2009). Liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve izleyici performansı arasında bulunan anlamlı ilişkilerin, özellikle dönüştürücü liderlikte, diğer yaklaşımlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Bass, 1990; Yukl, 2002; Akt; Sarıer, 2013).

1.4. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde değişen rekabet şartları ve küreselleşen örgütsel yapıyla işletmelerin yönetim biçimleri büyük değişikliğe uğramış ve örgütlerin rekabet gücünü artıran en değerli varlığın çalışanlar olduğu kabul edilmiştir (Akgündüz, 2006).

Organizasyonlarda yer alan çalışanların verimi zorlu rekabet ortamında örgütlerin varlığını sürdürmesinde etkin rol oynamaktadır (Cengiz, 2001). Diğer bir ifadeyle, çalışanlarda güven duygusunu uyandıran, organizasyon içerisinde hoş görülme bir ortam oluşturan, müşterilerin beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilen, özette insanı anlayabilen organizasyonlar başarıya ulaşmaktadır (Karaca, 2001).

Çalışanların yaptıkları işte motive bir şekilde çalışmalarını ve verimlilik sağlamalarını örgüt ile aralarında kurdukları bağ ile daha kolaylaşmaktadır. Bu nedenle

çalışanların yetenekli ve gerekli bilgi donanımına sahip olmalarının yanında örgütsel bağlılık kavramı olarak da geçen işe ve çalışma ortamına yönelik olumlu tutumlarının da gelişmiş olması gerekmektedir. Bu perspektiften bakıldığında örgütsel bağlılığın organizasyonlar için önem verilmesi gereken bir kavram olduğu söylenebilir (Gül ve Gökçe, 2008).

Geçmişten günümüze örgütsel bağlılık üzerine farklı araştırmacılar tarafından farklı yorumlar getirilmiştir. 1970'li yıllarda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık çalışanların ücret nedenli örgüte duydukları bağlılık olarak incelenirken, 1970'li yıllarda yapılan çalışmalarla daha insani özellikler incelenmeye başlanmıştır.

Örgütsel bağlılık çalışmaları ilk kez 1956 senesinde Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaları daha sonra Allen ve Meyer, Porter, Mowday, Steers ve Becker gibi bilim insanlarının yaptığı çalışmalar izlemiştir.

Morrow yaptığı araştırma ile literatürde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili pek çok farklı tanımın olduğunu belirtmiştir. Söz konusu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanır:

- Örgütsel bağlılık: grup üyesinin veya takipçilerin sistemin bütünü ile arasındaki ilişkilerin doğasıdır (Grusky, 1966).
- Örgütsel bağlılık grup içerisindeki takipçiler ile ortakların amaçlarının zaman içerisinde bütünleşerek bir uyuma ulaşması sürecidir (Hall & diğ., 1970)
- Sheldon'a göre (1971) ise örgütsel bağlılığı çalışanları örgütün kimliği ile özdeşleştiren, örgüte karşı sergilenen tutumlar olarak açıklamıştır.
- Steers'a göre (1977) örgütsel bağlılığın çalışanların örgüte karşı olan özel ilgilerinin seviyeleri olarak tanımlanacağını ifade etmiştir.
- Buchanan (1979) örgütsel bağlılığı, izleyicilerin örgütün amaçlarına ve değer yargılarına, bu amaçlar ve değer yargıları üzerine olan rollerine ve örgüte duygusal olarak bağlanmasındır şeklinde açıklamıştır.

Aşağıdaki tablo ile örgütsel bağlılık alanında yapılan tanımların yıllara göre dağılımını görmek mümkündür.

Tablo 1.3: Örgütsel Bağlılığın Yıllara Göre Tanımı

1960	Becker	Bireyin örgütte çalıştığı süreçte emeği, zamanı ve çabası ile elde ettiği statü ve maddi kazanç gibi değerleri örgütten ayrıldığında kaybedeceği ve bütün emeklerinin boşa gideceği inancına dayanan bağlılıktır.
1966	Grusky	Bireyin veya takipçinin sistemin bütünü ile arasındaki ilişkinin doğal sonucu olan bağlılıktır.
1968	Kanter	Kişinin bir gruba geliştirdiği duygusal bağlılıktır.
1969	Rietzer ve Trice	Organizasyonun kişiye göre anlamlılık düzeyi ile şekillenen psikolojik bir olgudur.
1970	Brown	Bağlılık, grup üyeliği kavramına dayanan bazı durumları içerir: bireyin o anki pozisyonu, başarı derecesi, çalışmaya olan motivasyonu, organizasyona olan katkısı ve güdüsel faktörleri.
1971	Hall	Organizasyonun ve kişinin amaçlarının zamanla bütünleşmesi ve uyumlu hale gelmesi sürecidir.
1972	Sheldon	Kişinin bireysel kimliğini organizasyona bağlayan, organizasyona yönelik tutum ve davranışlar.
1974	Hrebiniak ve Alutto	Kişi-organizasyon etkileşiminin zamanla oluşturduğu yatırımların sonucu olarak ortaya çıkan olgudur.
1974	Buchanan	İzleyen bireysel değerlerinden farklı olarak örgütün değer ve amaçları ile örgüt içinde izleyen bu değer ve amaçlara olan bağlılığıdır.
1975	Porter, Steers, Mowday ve Boulian	İzleyen içinde bulunduğu örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşma doğrultusunda emek harcaması ve örgütte devam etmek istemesidir.
1977	Dubin	Bağlılık grup üyesi olarak kalma isteği ve yüksek derecede çaba harcama ve inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.
1977	Wiener ve Gechman	Bağlılık davranışı örgütsel bağlılık kavramına uygun biçimsel ve zorunluluklardan öte kabul görmüş sosyal davranışlardır.
1977	Marsh ve Mannari	Örgüt içerisinde yer alan izleyenlerin hangi tür statü ve tatmin kazanırlarsa kazansın, bundan bağımsız ahlaki olarak da örgütte

		kalmasıdır.
1977	Streers	Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını sahiplenerek örgütün bir parçası haline gelmek için çabalamak, kendisini ailenin bir üyesi olarak hissetmek olarak tanımlanmıştır.
1977	Salancik	Örgüt üyelerinin eylemlerinin ve bu eylemler yoluyla bireyin inançlarına duyduğu sorumluluk durumudur.
1979	Mowday Steers ve Porter	Grup üyelerinin davranışları ve tutumları yoluyla eylemlerine ve örgüte olan ilgisini kuvvetlendiren inançlara olan bağlılığı şeklinde tanımlamıştır.
1982	Weiner	Örgütsel çıkarlarını artıracak şekilde hareket etmek için bireyselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.
1982	Mowday	Kişinin belirli bir organizasyon içinde kendisini tanımlama ve bu organizasyona katılım gücüdür.
1983	Rusbult ve Farrel	Bireyin tatmin olmasa bile bir işte saplanması ve kendisini işine psikolojik olarak bağlı hissetmesidir.
1982	Wiener	Örgütsel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda kabul gören baskıların bütünüdür.
1984	Biggart ve Hamilton	Sosyal bir grup ve role olan bağlılıktır.
1984	Fukami ve Larson	Kişinin örgüt içerisindeki rolüne olan bağlılığıdır.
1986	Schwenk	Bireyin belli bir sürece bağlılık göstererek bir ödül veya ceza pekiştireci olmadan yaptığı işi beğenme ve devam etme isteğidir.
1989	O'Reilly ve Chatman	Kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanmasını ifade eder.
1990	Davis ve Newstrom	Bireyin örgüt kimliği ile bireysel kimliği arasında geliştirdiği birlik ve grubun aktif üyesi olma isteğidir.
1991	Farnham ve Pimlott	Bağlılık her zaman gönüllülük ve bireysellik esasına dayanır, zorlanılmaz, bireylere gönüllü olarak kazandırıldıktan sonra ondan feragat edilmez.
1993	Meyer ve Allen	Çalışanların örgüt ile ilişkisi vasıtasıyla şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma isteği uyandıran davranıştır.
1993	Kundi ve Saleh	Bireysel çıkarlardan çok örgütün çıkarlarını benimseme ve onları destekleyen şekilde davranma durumudur.
1996	Morris	En geniş tanımı ile bağlılık kişisel olarak bağlılık ve sadakati içerir.
1996	Leong	Kişinin belirli bir organizasyon ile girdiği kimlik birlikteliği ve bağlılığın birleşik gücüdür.
1996	Heshizer	Örgütün amaç ve taleplerini karşılayacak biçimde davranarak kişinin kabul ettiği normatif güçlerin toplamıdır.
2000	Thornhill	Bağlılık öncelikle bireysel özelliklerin, tecrübenin ve başarıma güdüsünün, yetki, sorumluluk ve profesyonelliğin bütünüdür.

2002	McDonald ve Makin	Birey ile örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir anlaşmadır.
2004	Hersovitch ve Meyer	Bir örgütün amaçları ve hedeflerini benimseme ve bu alanda üstün gayret ve çaba göstermedir.
2004	Çöl	Bir bireye, bir düşünceye, bir örgüte ya da bireyin kendisinden daha önemli gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklardır.

Kaynak: Çakar ve Ceylan (2005:52); Özdevecioğlu ve Aktaş (2007:2); Doğan ve Kılıç, (2007:39); Koç,(2009:202).

1.4.1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında farklı çalışmaların bulunması çeşitli sınıflandırmalarında oluşmasını beraberinde getirmiştir. Literatüre göz atıldığında da örgütsel bağlılık alanında yer alan sınıflandırma çalışmaları arasında Etzioni yaklaşımı, Kanter yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımları ve Alan ve Meyer'in Sınıflandırması önemli yer tutmaktadır (Gül, 2002: 42).

1.4.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasına öncülük eden ilk çalışmalar Etzioni'ye aittir. Örgütsel yapının izleyiciler üzerindeki "otoritesi ve gücü" örgütsel bağlılığın temel bileşenidir. Bu ifadeye göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütün yönlendirmelerine uyumu ile açıklanabilir. Örgütün izleyiciler üzerine olan gücü ve yetkileri izleyicilerin örgüte duyduğu yakınlıktan kaynaklanır ve bu yakınlık türlerine göre üçe ayrılır (Balay, 2000, 15-16);

•**Yabancılaştırıcı (Uzaklaştırıcı) Bağlılık;** Bu bağlılık türünde grup üyelerinin örgüte karşı olumlu olmayan yönelimleri açıklanmaya çalışılır. Bu bağlılıkta kişi örgütte kalmak için istekli değildir fakat çeşitli dış faktörler sebebiyle örgüt içinde kalmaya zorlanırlar.

• **Hesapçı Bağlılık;** bireyin bağlılık düzeyini menfaatlerine uyacak şekilde ayarlamasıdır. Çalışan örgütü terk etmesi sonucunda karşılaşacağı kar zarar hesabını yapar. Maddi durumlar ve kazanımlar bireyin ihtiyaçlarını karşılıyor ise örgütte kalmayı sürdürür.

• **Moral Bağlılık;** Bağlılık türleri arasında en önemli noktada yer alan bu bağlılıkta,

çalışanlar kendilerini örgüte adamakta ve yaptığı işi en bir varoluş şekli olarak görür, işine bağlılıkları yüksektir.

1.4.1.2.Kanter'ın Sınıflandırması

Kanter 1968 yılında yaptığı çalışma ile örgütsel bağlılığı örgütün çalışanlar üzerine yüklediği gerekli olan davranışlara bağlamış, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan sosyal ilişkiler ve bu ilişkiler ile kişiliğinin bütünleşmesini örgütsel bağlılığın temeli olarak açıklamıştır (Kanter, 1968: 499).

Bu tanıma göre örgütsel bağlılığı üç kategoride sınıflandırmıştır. Bu kategoriler zorunlu bağlılık, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

Devama Yönelik Bağlılık: Çalışan örgüte ne derece bağlı ise örgütün devamlılığının da o derece artacağı durumunu ifade etmektedir. Bireyin örgütteki rolüne bağlı olarak bilişsel anlamdaki yönelimlerini içerir. Bu bilişsel yönelim bireyin durumları duygusal ve normatif süzgecine başvurmadan salt bir şekilde inceleyerek onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmesidir. Sosyal bir ortama bilişsel anlamda değer yüklenmesi için o ortamın ödüllendirici olarak görülmesi gerekir. Birey bu ortamdan uzaklaşmasının getirisini ortamda kalmasının getirisi ile kıyaslayarak daha karlı gördüğü tarafta varlığını sürdürür (Kanter, 1968, 504).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme kelime anlamı olarak birleşme anlamına da gelmektedir. Kenetlenme bağlılığı bireyin grup hakkındaki duygusal olarak olumlu düşüncelerini içerir. Grup içerisindeki herkes ile iyi ilişkiler içinde bulunmak ve gruba karşı geliştirilen güçlü aidiyet duygusu kişiye bir doyum sağlayacaktır. Bu doyum bireyi içerisinde bulunduğu örgüte bağlayacaktır (Gül, 2002: 42).

Kontrol Bağlılığı: Bireyin örgütün kurallarına bağlı kalmasını ifade eder. Bu bağlılık türüne göre kişi, örgütün kendinden beklediği davranışları ve normları gerek etik açıdan, gerekse kişisel değerleri açısından değerlendirdikten sonra uygun bulması halinde gerçekleştirir (Kanter, 1968, 501; Önce ve Gül, 2005: 32). Kanter'e göre bu üç bağlılık türü de birbirleri ile ilişkilidir. Örgütler grup üyelerinin

bağlılıklarını artırmak için bu bağlılık türlerinin hepsini bir arada uygulamalıdır (Gül, 2002: 43).

1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın yaptığı araştırmaya göre örgütsel bağlılık kavramı psikolojik bir olgu olup uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üzere üç farklı grupta belirlenmiştir (Gülova, 2012).

Uyum: Kişi örgütsel değerleri benimseme, hedefi belirli ödülleri elde edebilmektir. Uyum, iş görenin örgütsel düzeni ve koşulları kabullenmesi, başka bir ifadeyle, araşsal algıyla ilgilidir.

Özdeşleşme: Bireyin örgütün amaçları, çalışma yöntemleri ve değerleri ile kendisini özdeşleştirmesidir.

İçselleştirme: Bireyin kendi değerleri ile örgütün ve diğer grup üyelerinin değerlerinin uyumlu halde olması durumudur.

1.4.1.4. Alan ve Meyer'in Sınıflandırması

Alan ve Meyer'in çalışmalarının örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında önemli bir yeri vardır. Üç boyutlu bağlılık modelini belirleyerek birçok araştırmaya yol gösterici olmuşlardır. (Gül, 2002).

Bu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutu duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

1.4.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığa göre iş gören kendini ait olduğu örgüt ile bir bütün olarak algılar. Yaptığı işleri istekli bir şekilde yapar ve herhangi bir zorlamaya ihtiyaç duyulmadan kurumuna özverili bir tutumla katkıda bulunur. Örgütün çıkarlarını korumak için çabalar ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu yüzden duygusal bağlılık örgüt ortamında başarılması ve iş görenlere kazandırılması en çok istenen bağlılık

türüdür (Uyguç, 2004). Allen ve Meyer' göre duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde yer alır (Gündoğan, 2009):

- İşin zorluğu: Yapılan işin zorluk ve mücadele seviyesini belirtir.
- Rolün açık olması, Bir örgütte çalışanlardan beklenenlerin açık ve net bir biçimde ortaya konulmasını ifade eder.
- Hedefin belirgin olması: Çalışanların yaptıkları işleri hangi amaçla yaptıklarının açık bir şekilde açıklanmasını ifade eder.
- Yönetimin önerilere açık olması: Çalışanlardan gelen önerilere yönetim tarafından değer verilmesi ve dikkate alınmasını belirtir.
- Arkadaşlık bağlılığı: Çalışanlar arasında yakın ve dostluk ilişkisinin bulunmasını ifade eder.
- Eşit ve adaletli yönetim: Örgüt kültürünün adaletli ve eşit bir şekilde oluşturulmasıdır.
- Bireysel Önem: Çalışanın yaptığı işin ve kendisinin örgütsel amaçlara ulaşmadaki katkısının değerli olarak görülmesi ve bu alandaki duygularının güçlendirilmesidir.
- Katılımcı Olma: Çalışanın örgüt ve yapılan işlerle alakalı her türlü süreçte ve kararlarda katılımının sağlanmasıdır.
- Geri Bildirim: Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi ve geri bildirimde bulunulmasıdır.

1.4.1.4.2.Devam Bağlılığı

Duygusal bağlılıkta bulunan özverili çalışma ve istekten farklı olarak devam bağlılığında bir zorunluluk hissiyatı vardır. Çalışanlar örgütte devam etmediklerinde karşılaştıkları maddi ve manevi getirileri hesaplayarak zarara uğrayacağını düşündüğünde devam etmesini zorunlu bir hal olarak görmektedir. Bu bağlılık türünde örgütün özelliklerinden çok çalışanın bireysel tutumu devam davranışını

ortaya çıkarır. Bireyin devam davranışına karşı geliştirdiği bu tutumlar bu davranışın devamını ve tekrarlanmasını sağlar (Gül, 2002). Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Gündoğan, 2009):

- Yeteneklerin aktarımı: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimlerin, başka bir örgütte aktarımının olup olamayacağı durumudur.
- Eğitim: Çalışanın eğitiminin farklı bir örgütte yarar sağlayıp sağlamayacağıdır.
- Bireysel yatırım: Çalışanın emeğini ve zamanını büyük ölçüde hala bulunduğu örgüte vermiş olmasıdır.
- Emeklilik kazançları: Çalışanın, örgüte devam etmediği zaman emeklilik döneminde elde edeceği bazı kazanımları kaybetme korkusudur.
- Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgüte devam etmemesinin durumunda kolayca alternatif iş bulabilmesi durumudur.

1.4.1.4.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde sadakat kavramı ön plandadır. Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında bazı önemli farklar yer alır. Normatif bağlılıkta çalışanın devam etme isteği, örgütten elde edeceği maddi ve manevi faydadan bağımsızdır. Çalışanın geçmiş yaşamı, ailesinden gördükleri, kültürel normlar, uzun süre çalışan çalışanların varlığı ve bu çalışanların değerli görülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığın çalışana göre bir erdem olarak atfedilmesini sağlar. Çalışan zamanla örgütsel bağlılığı bir ahlaki olgu olarak algılar (Kaya, 2007).

Örgütsel bağlılık ifadesini bu boyutlar ile duygusal bağlılık çalışanın herhangi bir zorlama olmadan istekle çalıştığı, devam bağlılığı çalışanın kendisini devam etmeye zorunlu hissettiği, normatif bağlılık ise çalışanın örgütte devam etmesini ahlaki bir olgu olarak benimsediği durumları ifade eder.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul İlinde faaliyet gösteren özel bir bankada çalışan çalışanlar çalışmada yer almış ve katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve dönüşümcü liderlik algılarının

örgütsel bağıllık üzerine etkileri belirlenmiştir. Ayrıca, banka çalışanlarının liderlik algıları ve örgütsel bağıllıkları; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, devam süresi gibi değişkenler açısından da incelenmiştir.

Bu araştırma ile dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan çalışanın örgütsel bağıllığının daha yüksek olacağı varsayılarak organizasyonların örgütsel bağıllığı artıran liderlik stillerini uygulaması ve bu tür liderlik stillerinin özelliklerinin öğrenilerek daha etkin liderlerin organizasyonda yer alması ve bu yolla literatüre ve organizasyonlara katkı sağlanması hedeflenmiştir.

1.5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

1. Dönüşümcü Liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.
 - 1.1. Dönüşümcü liderliğin alt kavramı olan idealleştirilmiş etki faktörü ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
 - 1.2. Dönüşümcü liderliğin alt kavramı olan entelektüel uyarım ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
 - 1.3. Dönüşümcü liderliğin alt kavramı olan bireysel destek ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
 - 1.4. Dönüşümcü liderliğin alt kavramı olan ilham verici güdüleme ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağıllık ve alt boyutları üzerinde etkisi vardır.
 - 2.1. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının duygusal bağıllık üzerine etkisi vardır.
 - 2.2. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının devam bağıllığı üzerine etkisi vardır.
 - 2.3. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının normatif bağıllık üzerine etkileri vardır.

3. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma yılı gibi değişkenlere göre farklılık gösterir.

3.1. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları yaş değişkenine göre farklılaşır.

3.2. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları öğrenim durumuna değişkenine göre farklılaşır.

3.3. Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları çalışma yılı değişkenine göre farklılaşır.

4. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma yılı gibi değişkenlere göre farklılık gösterir.

4.1. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları yaş değişkenine göre farklılaşır.

4.2. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşır.

4.3. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algıları çalışma yılı değişkenine göre farklılaşır.

1.6. Araştırmanın Önemi

Günümüzde organizasyonlar globalleşen bir piyasada ve zorluk derecesi artan bir rekabet ortamında çalışmalarını yürütmektedir. Bu rekabet ortamında işletmeler; varlıklarını sürdürebilmeleri için verimliliği ve performansı yüksek tutmak, değişime ayak uydurmak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işe devam etmelerini sağlamak gibi konulara önem vermelidirler. Bu araştırmada Dönüşümcü Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki ve etkiler incelenerek yöneticilere yol gösterici bir çalışma olması bakımından literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırmaya katılan ve İstanbul ilinde yer alan özel bir bankada çalışan çalışanlar ile sınırlıdır.

2. Araştırmada yer alan sonuçlar, kullanılan veri toplama araçlarının ve analiz kısmında kullanılan istatistiksel analizlerin yeterlilikleri ile sınırlıdır.

3. Araştırmada belirlenen örneklemin sayısının az olması ve sadece İstanbul ilinde yer alması ile temsil gücünün sınırlı olduğu düşünölmektedir.

2.BÖLÜM

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Literatür incelendikten sonra dönüşömcü liderlik algısı ve örgötsel bağlılığı ölçen iki farklı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan test araçlarının bu çalışmada elde edilen Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır.

Ölçek formlarında maddeler 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup anket formu toplamda 56 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 madde bulunmaktadır.

Dönüşömcü liderlik algısı ve örgötsel bağlılığı ölçen maddeler için katılımcıların seçebilecekleri “kesinlikle katılmıyorum”(1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4), “kesinlikle katılıyorum”(5) şeklinde beşli Likert ölçeği oluşturulmuştur.

Örnekleme belirlendikten ve veriler toplandıktan sonra istatistik programı (SPSS) Kullanılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini bankacılık sektöründe faaliyet gösteren İstanbul ilindeki özel bir bankada görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Belirlenen örnekleme toplam 200 anket formu uygulanmış olup 111 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Anket formlarının dağıtımı online sistem üzerinden yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların verilerine göre demografik

özelliklerine ait frekans dağılımları, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen korelasyon analizi ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

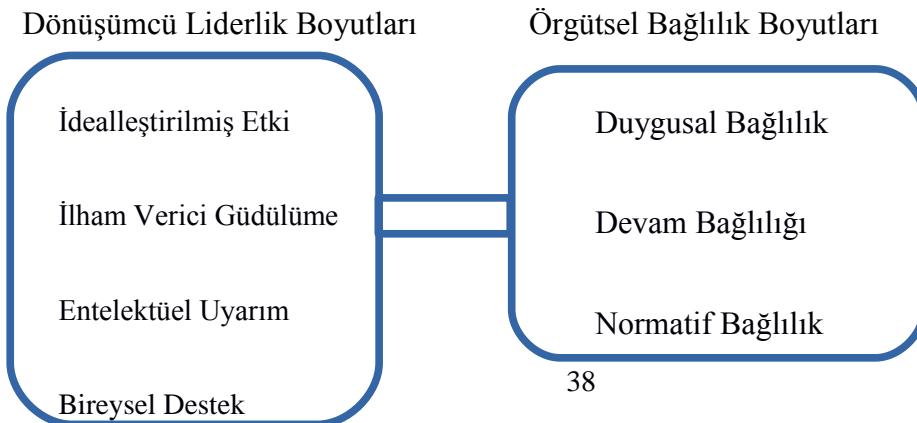
2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki ve etkiler araştırılacak olup katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve çalışma yılına göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılıklarında farklılık olup olmadığı araştırılacaktır. Araştırmanın modelinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik ise bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Araştırma modeline ait bağımlı ve bağımsız değişkenler Tablo 2.5.de gösterilmektedir.

Tablo 2.5: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
İdealleştirilmiş Etki	Duygusal Bağlılık
İlham Verici Güdüleme	Devam Bağlılığı
Entelektüel Uyarım	
Bireysel Destek	Normatif Bağlılık

Şekil 2.1: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları



2.2. Çalışma Grubu

Araştırmada İstanbul ilinde Gayrettepe bölgesinde yer alan özel bir bankada çalışan çalışanlar yer almaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul’da faaliyet gösteren özel bir bankanın bünyesinde çalışan 111 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan veriler gönüllülük esasına dayalı bir şekilde toplanmıştır. Çalışmaya katılan katılımcılara ilk olarak demografik bilgilerinin olduğu sorular yöneltilmiştir. Bu verilere göre katılımcıların demografik özelliklerinin, sayısal değerleri, frekans, yüzdelik dağılımları aşağıdaki tabloda yer aldığı şekildedir.

Tablo 2.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	59	53,2	53,2	53,2
	Erkek	52	46,8	46,8	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Tabloda verilen bilgiler doğrultusunda, katılımcıların %53,2’si kadın katılımcı, %46,8’i erkek katılımcıdan oluşmaktadır.

Tablo 2.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	18-25	33	29,7	29,7	29,7

Yaş	26-33	49	44,1	44,1	73,9
	34-41	16	14,4	14,4	88,3
	42-49	10	9,0	9,0	97,3
	50-57	3	2,7	2,7	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Tabloda yer alan yaş durumları değerlendirildiğinde katılımcıların %29,7'si 18-25 yaş aralığında, %44,1'i 26-33 yaş aralığında, %14,4'ü 34-41 yaş aralığında, %9' u 42-49 yaş aralığında, %2,7'si 50-57 yaş aralığındadır.

Tablo 2.3: Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Öğrenim Durumu	Lise	7	6,3	6,3	6,3
	Ön lisans	17	15,3	15,3	21,6
	Lisans	72	64,9	64,9	86,5
	Yüksek Lisans	15	13,5	13,5	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Tabloda yer alan öğrenim durumları değerlendirildiğinde katılımcıların %6,3'ü lise, %15,3'ü ön lisans, %64,9'u lisans, %13,5'i yüksek lisans mezunudur. Verilere göz atıldığında katılımcıların %93,7'sinin bir üniversite eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 2.4: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçeli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma Yılı	1 Yıdan Az	23	20,7	20,7	20,7
	1-4 Yıl	50	45,0	45,0	65,8
	4-7 Yıl	10	9,0	9,0	74,8
	7-10 Yıl	10	9,0	9,0	83,8
	10-13 Yıl	8	7,2	7,2	91,0
	13 Yıl +	10	9,0	9,0	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Tabloda yer alan bilgilere göre çalışanların çalışma yılları esas alındığında %20,7'si 1 yıldan az, %45'i 1-4 yıl arası, %9'u 4-7 yıl arası, %9'u 7-10 yıl arası, %7,2'si 10-13 yıl arası, %9'u ise 13 yıl üzerinde kurumda çalışmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin tümü ana hipotezler ve alt hipotezleri analiz edecek şekilde hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan iş görenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla verilerin frekans dağılımları ve yüzdeleri belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri aşamasında Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tümü ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünün belirlenmesi amacıyla ise Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında ve örgütsel bağlılık algılarında cinsiyet bakımından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi, yaş ve eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmada yapılan tüm analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiş ve SPSS (Statistical Package for the Social Science) 21.0 paket programı kullanılmıştır.

3.BÖLÜM

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcılara üç bölümden oluşan anket soruları yöneltilmiştir. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır, ikinci bölümde katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarını ölçen sorular ve son bölümde örgütsel bağlılıklarını ölçen sorular yer almaktadır.

3.1. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ve alt boyutlarının güvenilirlik çalışmaları yapılmış olup Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları için güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
-------------------------------------	------------------	---

Dönüşümcü Liderlik	,924	24
Bireysel Destek	,923	5
İlham Verici Güdüleme	,942	7
Entelektüel Uyarım	,873	4
İdealleştirilmiş Etki	,959	8

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları için güvenilirlik katsayıları olan Cronbach's Alpha değerleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Güvenilirlik Katsayıları

Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Bağlılık	,827	26
Duygusal Bağlılık	,911	8
Devam Bağlılığı	,816	11
Normatif Bağlılık	,756	7

Değişkenler ile İlgili Betimsel İstatistikler

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ve alt boyutları olan “Bireysel Destek”, “İlham Verici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İdealleştirilmiş Etki” ile Örgütsel bağlılık ölçeğine ve alt boyutları olan “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Normatif Bağlılığa” ait betimleyici istatistik çalışması (minimum, maksimum değer, standart sapma, ortalama ve katılımcı sayısı) aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.3: Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Betimleyici İstatistik

	N	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	111	1,00	5,00	3,2695	,99584
Bireysel Destek	111	1,00	5,00	3,1441	1,07472
İlham Verici Güdüleme	111	1,00	5,00	3,2819	1,01555
İdealleştirilmiş Etki	111	1,00	5,00	3,3322	1,05589
Entelektüel Uyarım	111	1,00	5,00	3,2793	1,02233
Gecerli N (listwise)	111				

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda, dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ortalama değer 3,26'dır. Ölçek alt boyutları 3,33 ve 3,14 arasında ortalama değerler almaktadır. En yüksek ortalama değeri 3,33 ile İdealleştirilmiş etki boyutuna aittir, bireysel destek boyutunun ise en düşük değer olan 3,14 ortalama olduğu görülmektedir.

Katılımcıların verileri değerlendirildiğinde kurumdaki liderlerinin idealleştirilmiş etki boyutunda yer alan karizmatik özelliklere daha çok sahip olduğu ve izleyicileri üzerinde bu boyuttan daha etkili olduğu çıkarımını yapabiliriz.

Liderin karizmatik ve idealize edilmiş etkilerinin diğer boyutlara oranla daha fazla olduğu fikri kabul edilebilir. Öte yandan tablodaki değerler göz önüne alındığında katılımcıların dönüşümcü liderlik alt boyutlarından hepsi için olumlu bir görüşte oldukları ifade edilebilir.

Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler Ölçek ve Alt Boyutları

	N	Min	Max	Mean	Std. Sapma
Örgütsel Bağlılık	111	1,69	5,00	3,2793	,69780
Duygusal Bağlılık	111	1,25	5,00	3,4155	,89556

Devam Bağlılığı	111	1,55	5,00	3,1712	,66756
Normatif Bağlılık	111	1,57	5,00	3,2934	,73068
Geçerli N (listwise)	111				

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda örgütsel bağlılık için ortalama değer 3,27'dir. Ölçek alt boyutlarının ortalama değerleri 3,41 ile 3,17 arasında değerlerdir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin ortalama üstünde değerler olduğu söylenebilir.

Devam bağlılığı en düşük ortalama değere sahipken duygusal bağlılık alt boyutu en yüksek ortalama değeri almıştır. Devam bağımlılığında çalışanlar örgütte devam etmelerini zorunluluk olarak algırlar, duygusal bağlılıkta ise çalışan örgütle kendisini bir bütün olarak görür.

Bu araştırmanın sonucuna göre katılımcıların kendilerini örgüt ile bir bütün olarak görmeye yönelik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ve Alt Boyutları arasındaki ilişki ve Etkiler

Çalışmada dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığını ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel bağlılık bağımlı değişken dönüşümcü liderlik ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca değişkenler arası ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon testi ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Tablo 3.4: Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	,630(**)	,540(**)	,561(**)	,671(**)
	,000	,000	,000	,000
	111	111	111	111
Bireysel Destek	,593(**)	,486(**)	,549(**)	,634(**)
	,000	,000	,000	,000
	111	111	111	111
İlham Verici Güdülüne	,612(**)	,535(**)	,547(**)	,635(**)
	,000	,000	,000	,000
	111	111	111	111
İdealleştirilmiş Etki	,592(**)	,507(**)	,521(**)	,640(**)
	,000	,000	,000	,000
	111	111	111	111
Entelektüel Uyarım	,615(**)	,541(**)	,531(**)	,663(**)

	,000	,000	,000	,000
	111	111	111	111
Örgütsel Bağlılık	1	,925(**)	,933(**)	,912(**)
		,000	,000	,000
	111	111	111	111
Duygusal Bağlılık	,925(**)	1	,768(**)	,778(**)
	,000		,000	,000
	111	111	111	111
Devam Bağlılığı	,933(**)	,768(**)	1	,797(**)
	,000	,000		,000
	111	111	111	111
Normatif Bağlılık	,912(**)	,778(**)	,797(**)	1
	,000	,000	,000	
	111	111	111	111

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında %63,0 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. ($r=0,630$ ve $p<0,01$), bu ilişkiye göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında %54,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. ($r=0,540$ ve $p<0,01$), buna göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arttıkça duygusal bağlılık algılarının da arttığı gözlemlenmektedir. Dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı boyutu ($0,561$ ve $p<0,01$), normatif bağlılık boyutu ($r=0,671$ ve $p<0,01$) arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Katılımcıların bireysel destek algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında %59,3 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. ($r=0,593$ ve $p<0,01$). Bireysel Destek ilgi boyutu arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Bireysel destek boyutu ile duygusal bağlılık arasında %48,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. ($r=0,486$ ve $p<0,01$), bireysel destek arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Devam bağlılığı ($0,549$ ve $p<0,01$), normatif bağımlılık

($r=0,634$ ve $p<0,01$) boyutları ile bireysel destek algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Katılımcıların ilham verici güdüleme algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında %61,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. ($r=0,612$ ve $p<0,01$), duygusal bağlılık ($r=0,535$ ve $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,547$ ve $p<0,01$), normatif bağlılık ($r=0,635$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, örgütte liderin izleyenlerini örgütün vizyonu doğrultusunda motive etmesi, teşvik etmesi ve örgütsel amaçların başarılması amacıyla onlara duygusal destek ve enerji sağlaması, kısacası ilham veren liderlik davranışları sergilemesi örgütsel bağlılığın artırılmasında pozitif olarak etkili olduğu ifadesini söyleyebiliriz.

Katılımcıların entelektüel uyarım algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında %61,5 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,615$ ve $p<0,01$), buna göre entelektüel etki boyutu arttıkça örgütsel bağlılığında arttığı gözlemlenmektedir.

Ayrıca duygusal bağlılık ($r=0,541$ ve $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,531$ ve $p<0,01$), normatif bağlılık ($r=0,663$ ve $p<0,01$) boyutları ile entelektüel uyarım algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlar doğrultusunda liderin entelektüel uyarım boyutunda yer alan takipçilerin zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirme ile artırması, takipçilerinin girişimcilik ve üretkenlik özelliklerini desteklenmesi örgütsel bağlılıklarının artırılmasında olumlu etkilerinin olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların idealleştirilmiş etki algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasında %59,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. ($r=0,592$ ve $p<0,01$). İdealleştirilmiş etki boyutu arttığında örgütsel bağlılığında arttığı gözlemlenmektedir. Duygusal bağlılık ($r=0,507$ ve $p<0,01$), devam bağımlılığı ($r=0,521$ ve $p<0,01$), normatif bağlılık ($r=0,640$ ve $p<0,01$) boyutları ile idealleştirilmiş etki algıları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Bu sonuçlar doğrultusunda örgütlerde liderin idealleştirilmiş etkisinin takipçilerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında pozitif etkisinin olduğu söylenebilir.

3.3. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algıları ile İlgili Bulgular

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları olan bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım, ideal etki/karizma üzerine algılarında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine göre farklılıkların bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla t- testi uygulanmış olup yaş, öğrenim durumu ve çalışma süreleri ile liderlik algıları üzerine farkların belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.3.1. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından

Farklılaşıp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Katılımcıların cinsiyet bakımından dönüşümcü liderlik algılarının değişip değişmediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.9: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Liderlik Ort.	Kadın	59	3,1723	1,03137	-1,102	,273
	Erkek	52	3,3798	,95178		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kadın	59	2,9763	1,11361	-1,781	,078
	Erkek	52	3,3346	1,00565		
Zihinsel Uyarım	Kadın	59	3,2034	1,05353	-,870	,386
	Erkek	52	3,3709	,97313		
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	59	3,2288	1,09519	-1,106	,271
	Erkek	52	3,4495	1,00710		
Entellektüel Uyarım	Kadın	59	3,2500	1,06269	-,322	,748
	Erkek	52	3,3125	,98378		

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda kadın ve erkek katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik algısı ($t = -1,102$ ve $p > 0,05$) ve alt boyutları olan bireysel düzeyde etki ($t = -1,781$ ve $p > 0,05$), zihinsel teşvik/ilham ($t = -,870$ ve $p > 0,05$),

entelektüel uyarım ($t = -,322$ ve $p>0,05$) ve İdeal/etki karizma algılarında ($t = -1,106$ ve $p>0,05$) anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.3.2. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.10: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Liderlik Ortalama	18 - 25	33	3,2904	1,01473	4,648	,002
	26 - 33	49	2,9541	1,00826		
	34 - 41	16	3,4714	,83593		
	42-49	10	4,0500	,12546		
	50 - 57	3	4,5139	,46833		
Bireyselleştirilmiş İlgi	18 - 25	33	2,9939	1,12526	4,760	,001
	26 - 33	49	2,8857	1,05751		
	34 - 41	16	3,4125	,92511		
	42-49	10	4,0600	,13499		
	50 - 57	3	4,5333	,50332		
Zihinsel Uyarım	18 - 25	33	3,3420	1,03136	4,394	,003
	26 - 33	49	2,9504	1,05081		
	34 - 41	16	3,4821	,79945		
	42-49	10	4,0143	,17103		
	50 - 57	3	4,5238	,45922		
İdealleştirilmiş Etki	18 - 25	33	3,3902	1,08513	3,714	,007
	26 - 33	49	3,0128	1,08800		

	34 - 41	16	3,5156	,88844		
	42-49	10	4,0625	,28413		
	50 - 57	3	4,5000	,50000		
Entellektüel Uyarım	18 - 25	33	3,3712	1,01381	4,761	,001
	26 - 33	49	2,9286	1,03958		
	34 - 41	16	3,4375	,89675		
	42-49	10	4,0750	,16874		
	50 - 57	3	4,5000	,43301		

Tablodaki veriler doğrultusunda katılımcıların yaş grupları arttıkça dönüşümcü liderlik ve alt boyutları olan Bireysel Düzeyde Etki, Zihinsel Teşvik/İlham, Entellektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma algılarındaki ortalamaları artmaktadır.

Ortalamalardaki bu fark istatistik açıdan değerlendirildiğinde genel liderlik algısı (F = 4,64 ve p<0,01), Bireysel Düzeyde (F = 4,76 ve p<0,01) Etki Zihinsel Teşvik/İlham (F = 4,39 ve p<0,01), Entellektüel Uyarım (F = 4,37 ve p<0,01), ideal Etki/Karizma (F = 3,71 ve p<0,01) boyutlarında liderlik algısında yaş grupları arasında anlamlı derecede fark bulunmaktadır.

3.3.3. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Katılımcıların öğrenim durumları ile liderlik algıları üzerinde farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek tönü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup sonuçları tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.11: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

		N	Mean	Std. Sapma	F	Sig.
Liderlik Ortalama	Lise	7	3,4107	1,21393	2,004	,118
	Ön lisans	17	3,7181	1,26007		
	Lisans	72	3,1128	,91403		
	Yüksek Lisans	15	3,4472	,83325		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Lise	7	3,3143	1,21577	3,01	,034
	Ön lisans	17	3,6353	1,29467		
	Lisans	72	2,9306	1,00823		
	Yüksek Lisans	15	3,5333	,81650		

Zihinsel Uyarım	Lise	7	3,2041	1,48199	2,299	,08
	Ön lisans	17	3,8067	1,20790		
	Lisans	72	3,1290	,90800		
	Yüksek Lisans	15	3,4571	,90705		
İdealleştirilmiş Etki	Lise	7	3,6607	1,20915	1,334	,267
	Ön lisans	17	3,6985	1,34923		
	Lisans	72	3,1979	,98554		
	Yüksek Lisans	15	3,4083	,90073		
Entelektüel Uyarım	Lise	7	3,3929	,98802	1,538	,209
	Ön lisans	17	3,7059	1,30574		
	Lisans	72	3,1424	,95757		
	Yüksek Lisans	15	3,4000	,92486		

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların öğrenim düzeyleri ile genel liderlik algıları (F=2,004 ve p>0,05), Zihinsel Teşvik/İlham (F=2,299 ve p>0,05) Entelektüel Uyarım (F=1,538 ve p>0,05) İdeal Etki/Karizma (F=1,334 ve p>0,05) arasında anlamlı bir fark bulunmaz iken, bireysel düzeyde etki (F=3,001 ve p<0,05) faktöründe anlamlı bir fark görülmüştür.

3.3.4. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı ile İlgili Bulgular

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algılarında farklılık olup olmadığının ölçülmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.12: Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

		N	Mean	Std. Sapma	F	Sig.
Liderlik Ortalaması	1 yıldan az	23	3,3007	1,05850	3,925	,003
	1-4 yıl	50	2,9758	1,00149		
	4-7 yıl	10	3,0708	,94098		
	7-10 yıl	10	3,5000	,71713		
	10-13 yıl	8	3,6979	,78798		
	13 yıl ve üstü	10	4,2917	,36058		
Bireyselleştirilmiş	1 yıldan az	23	3,0609	1,16531		
	1-4 yıl	50	2,7960	1,07323		

İlgi	4-7 yıl	10	3,1600	,82084	4,540	,001
	7-10 yıl	10	3,5200	,64773		
	10-13 yıl	8	3,6500	,97834		
	13 yıl ve üstü	10	4,2800	,42374		
Zihinsel Uyarım	1 yıldan az	23	3,2795	1,14406	3,236	,009
	1-4 yıl	50	3,0286	1,02285		
	4-7 yıl	10	3,0857	,96703		
	7-10 yıl	10	3,4000	,72155		
	10-13 yıl	8	3,7321	,74988		
	13 yıl ve üstü	10	4,2714	,36546		
İdealleştirilmiş Etki	1 yıldan az	23	3,4076	1,15934	3,223	,010
	1-4 yıl	50	3,0500	1,05463		
	4-7 yıl	10	3,0375	1,08181		
	7-10 yıl	10	3,6000	,81820		
	10-13 yıl	8	3,6875	,77919		
	13 yıl ve üstü	10	4,3125	,40074		
Entellektüel Uyarım	1 yıldan az	23	3,4239	,94579	4,057	,002
	1-4 yıl	50	2,9600	1,08722		
	4-7 yıl	10	3,0000	,92796		
	7-10 yıl	10	3,4500	,73409		
	10-13 yıl	8	3,7188	,84976		
	13 yıl ve üstü	10	4,3000	,34960		

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algıları ($F=3,925$ ve $p<0,01$), bireysel düzeyde etki ($F=4,540$ ve $p<0,01$) Zihinsel Teşvik/İlham ($F=3,236$ ve $p<0,01$) Entellektüel Uyarım ($F=4,057$ ve $p<0,01$) İdeal Etki/Karizma ($F=3,223$ ve $p=0,01$) boyutlarında anlamlı farklar bulunmaktadır.

3.4..Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları ile İlgili Bulgular

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutları olan bireysel düzeyde ilgi, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine algılarında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine göre farklılıkların bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla t- testi uygulanmış olup yaş, öğrenim durumu ve çalışma süreleri ile liderlik algıları üzerine farkların belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.4.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Katılımcıların cinsiyet bakımından örgütsel bağlılık algılarının değişip değişmediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	59	3,1832	,69324	-1,555	,123
	Erkek	52	3,3883	,69345		
Normatif Bağlılık	Kadın	59	3,1695	,76356	-1,943	,055
	Erkek	52	3,4341	,67123		
Devam Bağlılığı	Kadın	59	3,0693	,62034	-1,713	,090
	Erkek	52	3,2867	,70565		
Duygusal Bağlılık	Kadın	59	3,3517	,91958	-,802	,425
	Erkek	52	3,4880	,87070		

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel bağlılık algısı ($t = -1,555$ ve $p > 0,05$) ve alt boyutları olan Duygusal Bağlılık ($t = -,802$ ve $p > 0,05$), Devam Bağlılığı ($t = -1,713$ ve $p > 0,05$), Normatif Bağlılık ($t = -1,943$ ve $p > 0,05$) algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.4.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.14: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

			Mean	Std. Sapma	F	Sig.
	18 - 25	33	3,1772	,73392	6,035	,000
	26 - 33	49	3,0958	,63380		
	34 - 41	16	3,4471	,65103		

Örgütsel Bağlılık	42-49	10	3,9423	,23237		
	50 - 57	3	4,2949	,36352		
Duygusal Bağlılık	18 - 25	33	3,2793	,69780	3,326	,013
	26 - 33	49	3,3182	,97232		
	34 - 41	16	3,2143	,84779		
	42-49	10	3,6641	,90912		
	50 - 57	3	4,0500	,32914		
Devam Bağlılığı	18 - 25	33	4,3333	,36084	6,528	,000
	26 - 33	49	3,4155	,89556		
	34 - 41	16	3,0165	,69660		
	42-49	10	3,0353	,60125		
	50 - 57	3	3,2955	,60439		
Normatif Bağlılık	18 - 25	33	3,8273	,26574	6,359	,000
	26 - 33	49	4,2424	,40993		
	34 - 41	16	3,1712	,66756		
	42-49	10	3,2684	,78308		
	50 - 57	3	3,0554	,65777		

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algıları(F=6,035 ve $p<0,01$), duygusal bağlılık (F=3,326 ve $p<0,05$), devam bağlılığı(F=6,528 ve $p<0,01$) normatif bağlılık (F=6,359 ve $p<0,01$) boyutlarında anlamlı farklar bulunmaktadır.

3.4.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Öğrenim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı öğrenim durumu gruplarında olmalarının onların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Öğrenim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

		N	Mean	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	Lise	7	3,2967	,89754	2,653	,052
	Ön lisans	17	3,7036	,81982		
	Lisans	72	3,1870	,61125		
	Yüksek Lisans	15	3,2333	,74345		

Duygusal Bağlılık	Lise	7	3,3214	1,09177	1,478	,225
	Ön lisans	17	3,8309	,92062		
	Lisans	72	3,3316	,83423		
	Yüksek Lisans	15	3,3917	1,02084		
Devam Bağlılığı	Lise	7	3,2078	,86835	2,667	,051
	Ön lisans	17	3,5775	,81244		
	Lisans	72	3,0859	,58238		
	Yüksek Lisans	15	3,1030	,67845		
Normatif Bağlılık	Lise	7	3,4082	,83066	3,082	,031
	Ön lisans	17	3,7563	,87884		
	Lisans	72	3,1806	,64157		
	Yüksek Lisans	15	3,2571	,77158		

Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların öğrenim düzeyleri ile genel örgütsel bağlılıkları ($F=2,653$ ve $p>0,05$), Duygusal Bağlılıkları ($F=1,478$ ve $p>0,05$) Devam Bağlılığı ($F=2,667$ ve $P>0,05$) faktörlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir, ancak Normatif Bağlılık ($F=3,082$ ve $p<0,05$) faktöründe anlamlı bir fark görülmüştür.

3.4.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıklarında farklılık olup olmadığını ölçülmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Yılı Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	23	3,2408	,67591	4,583	,001
	1-4 yıl	50	3,0615	,70317		
	4-7 yıl	10	3,2731	,58875		
	7-10 yıl	10	3,4346	,64104		
	10-13 yıl	8	3,5769	,52253		
	13 yıl ve üstü	10	4,0692	,32626		
	1 yıldan az	23	3,4837	,87036		

Duygusal Bağlılık	1-4 yıl	50	3,1775	,97615	2,542	,033
	4-7 yıl	10	3,4125	,71698		
	7-10 yıl	10	3,4375	,82758		
	10-13 yıl	8	3,7344	,67294		
	13 yıl ve üstü	10	4,1750	,39176		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	23	3,0514	,63685	4,945	,000
	1-4 yıl	50	2,9855	,65048		
	4-7 yıl	10	3,2091	,62552		
	7-10 yıl	10	3,3636	,60150		
	10-13 yıl	8	3,3750	,53988		
	13 yıl ve üstü	10	3,9818	,36565		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	23	3,2609	,71901	5,059	,010
	1-4 yıl	50	3,0486	,75129		
	4-7 yıl	10	3,2143	,52273		
	7-10 yıl	10	3,5429	,59780		
	10-13 yıl	8	3,7143	,42516		
	13 yıl ve üstü	10	4,0857	,38803		

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algıları ($F=4,583$ ve $p=0,01$), duygusal bağlılık ($F=2,542$ ve $p<0,05$), devam bağlılığı ($F=4,945$ ve $p<0,01$) normatif bağlılık ($F=5,059$ ve $p<0,01$) boyutlarında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Korelasyon analizi uygulandıktan sonra dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.5 de, Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirleyen regresyon analizi değerleri bulunmaktadır.

Bağımlı değişken olarak Örgütsel Bağlılık seçilmiş bağımsız değişken olarak da Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki uygulanmıştır.

Regresyon analizi için enter metodu kullanılmıştır ve analiz sonucunda bulunan anova değeri $p=0,000<\alpha=0,05$ olarak bulunmuş ve yapılan analizin anlamlı olduğu görülmüştür. Tabloda regresyon analizine ait “ β ” değerleri verilmiş bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etki düzeyleri belirtilmiştir.

Tablo 3.5: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	B	Std. Hata	Beta
(Sabit)	1,832	,182	
Bireysel Düzeyde İlgi	,101	,111	,156
Zihinsel Uyarım	,129	,152	,188
Entelektüel Uyarım	,151	,152	,221
İdealleştirilmiş Etki	,063	,122	,096
Düzeltilmiş R ²	,377		
F(5,35), p<,01	17,66		

Yapılan analiz sonucu Adjusted R² değeri 0,377 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bağımsız değişkenler olan Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutları örgütsel bağlılığın %37'sini açıkladığını ifade etmektedir. Bu sonuç istatistik olarak %99 düzeyinde anlamlıdır [F(5,35)=17,66, p<,01]

Tablo 3.6' da, Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki faktörlerinin duygusal bağlılık faktörüne olan etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Uygulanan regresyon analizinde bağımlı değişken olarak “Duygusal Bağlılık” bağımsız değişken olarak Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutları belirlenmiştir. Regresyon analizinde enter metodu kullanılmıştır ve $p=0,000 < \alpha = 0,05$ olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo:3.6: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	B	Std. Hata	Beta
(Sabit)	1,792	,252	
Bireysel Düzeyde İlgi	-,014	,154	-,017
Zihinsel Uyarım	,175	,210	,198

Entelektüel Uyarım	,262	,211	,299
İdealleştirilmiş Etki	,070	,169	,083
Düzeltilmiş R ²	,275		
F(6,65), p<,01	11,45		

Katılımcıların Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın %27'sini açıklamaktadır. Bu sonuç istatistik açıdan %99 düzeyinde anlamlıdır [F(6,65)= 11,45, p<,01]

Tablo 3.7 de, Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutlarının devam bağlılığı faktörüne olan etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Uygulanan regresyon analizinde bağımlı değişken olarak “Devam Bağlılık”bağımsız değişken olarak Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutları belirlenmiştir. Regresyon analizinde enter metodu kullanılmıştır ve $p=0,000<\alpha=0,05$ olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ β ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

Tablo 3.7: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık	B	Std. Hata	Beta
(Sabit)	1,956	,185	
Bireysel Düzeyde İlgi	,178	,113	,287
Zihinsel Uyarım	,179	,154	,272
Entelektüel Uyarım	,002	,154	,002
İdealleştirilmiş Etki	,019	,124	,029
Düzeltilmiş R ²	,298		
F(3,96) p<,01	12,65		

Araştırmaya katılanların Bireysel Destek, İlham Verici Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve İdealleştirilmiş etki boyutları birlikte örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı boyutunun %29,8'ini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır [F(3,96)= 12,65, p<,01]

Tablo 3.11 de, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma boyutlarının normatif bağlılığı boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Normatif Bağlılık” iken bağımsız değişken Bireysel düzeyde ilgi”, Zihinsel Teşvik/İlgi”, Entelektüel Uyarım” ve İdeal Etki/Karizma” dır. Regresyon analizinde uygulanan metod enter metoddur ve analize ilişkin anova değeri $p=0,000 < \alpha=0,05$ bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ β ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

Tablo 3.8: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	B	Std. Hata	Beta
(Sabit)	1,681	,181	
Bireysel Düzeyde İlgi	,112	,110	,164
Zihinsel Uyarım	-,001	,151	-,002
Entelektüel Uyarım	,259	,151	,362
İdealleştirilmiş Etki	,125	,121	,181
Düzeltilmiş R ²	,438		
F(6,73) p<,01	22,448		

Araştırmaya katılanların bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma boyutları birlikte örgütsel bağlılığının alt boyutu olan normatif bağlılığın %43,8 ini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır [F(6,73) p<,01].



4. BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bankacılık sektörü çalışanlarının liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmanın bulguları değerlendirilmiş ve literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca demografik ve kişisel bilgiler karşılaştırılmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilere değinilmiştir.

4.1. Banka Sektörü Çalışanlarının Liderlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ait algıları incelendiğinde; idealleştirilmiş etki boyutuna olan algılarının

en yüksek olduğu, bireysel destek boyutuna olan algılarının ise en düşük değer aldığı görölmektedir. Bu sonuçlara değerlendirildiğinde kurumdaki liderlerinin idealleştirilmiş etki boyutunda yer alan karizmatik özelliklere daha çok sahip olduğu ve izleyicileri üzerinde bu boyuttan daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca liderin, çalışanlarla kurduğu yakın ilişkiler boyutunda ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alma, kişisel ilgi gösterme kısmında diğer boyutlara göre eksik kaldığı çıkarımı yapılabilir.

Literatürde yer alan benzer ve farklı sonuçlara aşağıda değinilmektedir.

Doğan (2016)'ın tekstil sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada bu araştırma ile benzer sonuçlar bulunmuş olup işgörenlerin yöneticilerine yönelik değerlendirmelerine bakıldığında idealleştirilmiş etki boyutu olan karizmatik özelliklerin daha yüksek olduğunu belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Parsehyan (2014)'ın sağlık kuruluşlarında yaptığı çalışmada araştırmaya katılan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet faktörüne göre farklılıklar tespit edilmiştir. Benzer şekilde; Aydın (2015)'in bankacılık sektöründe yaptığı çalışmanın sonucuna göre, dönüşümcü liderlik algısında kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Şengöz (2015)'ün bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada ise katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu araştırmada yer alan sonuçlara ve konu ile ilgili literatürde yer alan diğer araştırmalara bakıldığında banka sektöre çalışanlarının liderlik algılarının cinsiyet faktörüne göre bazı çalışmalarda farklılık olurken bazı çalışmalarda ise farklılık gözlemlenmemektedir. Bu doğrultuda cinsiyet faktörünün dönüşümcü liderlik algısında güçlü bir yordayıcı olmadığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile yaş değişkeni arasındaki farklılık olup olmadığına bakıldığında, araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarının yaşlarına göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılıklar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarından 50 - 57 yaş aralığındaki çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu, 34 - 41 yaş aralığındaki çalışanların her boyutta orta sıralarda olduğu, 26 - 33 yaş aralığındaki çalışanların ise dönüşümcü liderlik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Genç yaştaki banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının ileri yaştaki çalışanlara göre daha düşük olması yaş faktörünün yanı sıra çalışma süresi ile de açıklanabilir. İleri yaşlardaki çalışanların yaptıkları işte genç yaştaki çalışanlara göre mesleki anlamda daha fazla tecrübe edinmesi, sorunlara karşı daha önceki tecrübelerinden faydalanmalarının genç yaştakilere göre daha fazla olması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

Literatürde yer alan benzer çalışmalara bakıldığında Söylemez (2014)'in yönetici hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada araştırmaya katılan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında yaş bakımından anlamlı farklar bulunmuş 41- 50 yaş aralığındaki çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Sobacı (2014)'nın bankacılık sektöründe yürüttüğü başka bir çalışmada 45 – 54 yaş aralığındaki ileri yaşta çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının genç yaştaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ve diğer yaş grupları arasında da anlamlı farklar bulunmuştur.

Bu araştırmada yer alan sonuçlara ve konu ile ilgili literatürde yer alan diğer araştırmalara bakıldığında banka sektörü çalışanlarının liderlik algılarının yaş faktörüne göre genellikle farklılık gösterdiği gözlemlenmemektedir. Bu doğrultuda yaş faktörünün dönüşümcü liderlik algısında güçlü bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarında eğitim düzeyine göre bireysel destek alt boyutu dışında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarından öğrenim durumu ön lisans olanların dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu araştırma sonucundan farklı olarak Sürmeli (2018)'in yaptığı çalışmada katılımcıların eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı derecede farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmaya benzer şekilde, Uzun (2016)'un yaptığı araştırma sonucuna göre katılımcıların öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarında kurumda çalışma yıllarına göre farklılıklara bakıldığında, araştırmaya katılan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında kurumda çalışma yıllarına göre anlamlı derecede farklılıklar saptanmıştır. Araştırmada 13 yıl ve üzeri çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının en yüksek değer aldığı görülmektedir.

Literatürde bu sonuçlara benzer sonuçlar gösterilen ve bu sonuçlardan farklı bulgular olan farklı araştırmalar bulunmaktadır.

Uzun (2016)'un yaptığı çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sobacı (2014)'nın bankacılık sektöründe yönettiği araştırmasının sonuçlarına göre çalışanların çalışma yıllarının dönüşümcü liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olacak etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına benzer olarak 10 yıl ve üzeri sürede çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın sonucu ve literatürde yer alan benzer araştırmaların bulguları dikkate alındığında kurumda uzun süre çalışmış olan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının daha kısa süre çalışanlara göre daha yüksek olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.2. Banka Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında; duygusal bağlılık boyutunun en yüksek değer aldığı, devam bağlılığının ise en düşük değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların özverili bir şekilde çalıştığı, kendini kurum ile bir bütün olarak algıladığı, yaptığı işleri istekli bir şekilde yaptığı ve herhangi bir zorlamaya ihtiyaç duyulmadan elinden gelenin en iyisini yaparak kurumuna katkıda bulunduğu

çıkarımı yapılabilir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların işe devam etme davranışlarının kendilerini zorunlu hissetmeleri durumunun diğer boyutlara göre daha az olduğu söylenebilir.

Literatür de yer alan diğer araştırmalara bakıldığında Şengöz (2015)'in bankacılık sektöründe yaptığı araştırmaya göre katılımcıların örgütsel bağlılıklarına bakıldığında normatif bağlılık boyutu en yüksek değer alırken duygusal bağlılığın en düşük değer aldığı görülmektedir.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde , kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların örgütsel bağlılık algıları örgütsel bağlılığın tüm boyutları için erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Literatürde yer alan örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

Bazı çalışmalarda erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken bazı araştırmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Keskin (2017)'in bankacılık sektöründe uyguladığı araştırmasının sonuçlarına göre ; çalışanların örgütsel adalet algısında duygusal bağlılık alt boyutu haricinde cinsiyet yönünden bir farklılığı olmadığını tespit etmiştir.

Bazı araştırmalarda ise kadınların aile içi rollerine erkeklerden daha fazla önem vermeleri sebebiyle kariyer fırsatlarının ikinci planda gördüklerini, bu sebeplere erkeklere oranla daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir (İnce & Gül, 2005: 62).

Yapılan çalışmada banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında yaş faktörüne göre farklılıkların bulunup bulunmadığına bakıldığında, çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan sonuçlara göre örgütsel bağlılık 50-57 yaş aralığındaki katılımcılarda en yüksek ortalama değere, 26-33 yaş aralığındaki çalışanlarda en düşük ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır. Ancak 50-57 yaş aralığındaki katılımcıların örneklemin %2,7'sini oluşturması sebebiyle keskin bir çıkarımda

bulunulamayacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıkları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmada yer alan sonuçlara göre; genç yaştaki çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyleri düşük, normatif bağlılık ve devam bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda; genç yaştaki çalışanların işlerine devam etme sebeplerinin daha çok bir zorunluluktan ve örgütten ayrılmamayı ahlaki bir değer olarak görmelerinden kaynaklandığı, çalıştıkları işletme ile kendilerini bir bütün olarak daha düşük seviyede gördükleri çıkarımı yapılabilir. Bu durumun genç yaştaki çalışanların beklentilerinin ileri ki yaştaki çalışanlara oranla daha yüksek olabileceği ve iş tecrübelerinin az olması sebebiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve yaş ile ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında

bu araştırmanın bulguları ile paralellik gösteren sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Araştırmalarda elde edilen bulgulardan çoğunda yaş faktörü arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ileri sürülmektedir.

Bu durumu araştırmacılar ilerleyen yaşlarda insanların emeklilik planları ve kariyer fırsatlarının giderek azalması sebebiyle buldukları örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterecekleri şeklinde açıklamaktadırlar. Ayrıca uzun yıllar çalışan bir iş görenin elde ettiği tecrübeler ile yüksek ücret beklentisinin yüksek olacağı ve bu sebeple başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür (Sheldon, 1971: 145).

Araştırmada yer alan bulgular incelendiğinde banka sektörü çalışanlarının öğrenim durumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; çalışanların öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılıkların olduğu, duygusal bağlılık boyutunda ise bu farklılıkların görülmediği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarının öğrenim durumları dikkate alındığında en yüksek örgütsel bağlılık ön lisans mezunlarında, en düşük örgütsel bağlılık düzeyinin ise lisans mezunlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında; bu durumun çalışanların eğitim düzeyi arttıkça kariyer fırsatlarının arttığı ve bu yolla örgütsel bağlılıklarının azalabileceği düşünülmektedir.

Literatürde yer alan benzer çalışmalara bakıldığında öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların öğrenim durumu

yükseldikçe örgütsel bağlılıkların düşük olduğu, örgütten beklentilerinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple beklentilerin karşılanmaması durumunda çalışanlar farklı kariyer fırsatlarının değerlendirmektedir (Hunt vd., 1985: 122).

Araştırmada yer alan bulgulara göre banka sektörü çalışanlarının çalışma yılı sürelerine göre örgütsel farklılıklarının olup olmadığına bakıldığında, katılımcıların öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı derecede farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan banka sektörü çalışanlarından 13 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olanların örgütsel bağlılıkları en yüksek, 1-4 yıl arası çalışanların ise örgütsel bağlılıklarının en düşük değer aldığı tespit edilmiştir. Bu duruma çalışma yılı düşük olan katılımcıların beklentilerinin diğer gruplara göre daha yüksek olmasının sebep olacağı düşünülmektedir.

Literatürde yer alan benzer araştırmalar incelendiğinde örgüt içinde çalışanların çalışma yıllarının örgütsel bağlılık üzerine belirleyici etkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Çalışma yılı arttıkça örgütsel bağlılığın artması çalışanların örgütten kazanımlarının artmasına bağlıdır (Tiryaki, 2005: 129).

Araştırmanın bulgularına benzer şekilde Özcan (2011)'ın bankacılık sektöründe yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre banka sektöre çalışanlarının çalışma yılları dikkate alındığında anlamlı derecede farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca Özcan (2011), yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının diğer boyutlara oranla yüksek olmasının sebebini yıllar geçtikçe zorunluluktan kaynaklanan bağlılığın artması şeklinde ifade etmiştir.

Bu araştırmanın bulguları ve literatürde bu sonuçlara paralellik gösteren çalışmalar dikkate alındığında örgütsel bağlılığın değerlendirilmesinde çalışma yılının yüksek derecede yordayıcılığının olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.3. Banka Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Bu analizlerin sonucuna göre araştırmanın bu hipotezi doğrulanmıştır. Dönüşümce

liderlik algısının ve her bir alt boyutunun, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarıyla ilişkisi açıklanmış ve literatürde yer alan benzer araştırmalar değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, normatif bağlılık boyutu ve genel örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik alt boyutu olan bireysel destek boyutu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde, normatif bağlılık boyutu ve genel örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırmada yer alan bulgular doğrultusunda banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik alt boyutu olan ilham verici güdüleme boyutu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, normatif bağlılık boyutu ve genel örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik alt boyutu olan idealleştirilmiş etki boyutu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde, normatif bağlılık boyutu ve genel örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde, normatif bağlılık boyutu ve genel örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırmada yer alan bu sonuçlar doğrultusunda banka sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları arttıkça duygusal bağlılıkları, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlerin; takipçileri ile yetki paylaşımı yapması ile takipçilerin sorumluluk ve göreve bağlılıklarını, motivasyonları artırılması, yeni fikir ve vizyon oluşturması gibi özellikleri dikkate alındığında, liderlerini dönüşümcü lider olarak algılayan banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının arttığı saptanmıştır.

Literatürde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer araştırmalar yer almaktadır.

Tanrıbil (2015) 'in banka sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre; çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki, normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Doğan (2016)'ın yaptığı araştırma sonuçlarında da çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmada yer alan bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığı kuvvetli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılarak araştırmanın ana hipotezleri doğrulanmıştır

4.4. Öneriler

Araştırmanın bulguları sonucunda liderin dönüşümcü liderlik özelliklerinin banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda banka sektöründeki liderlerin yeni liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan dönüşümcü liderlik stilini göstermelerinin örgütsel bağlılığı artırarak örgütteki verimi ve performansı artırması bakımından kurumlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Banka sektöründe lider konumundaki çalışanlara

dönüşümcü liderlik özelliklerini daha geliştirmeleri, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler,örgütsel bağlılığın artırılması konularında eğitim ve seminerler çalışmaları yapılmalıdır. Araştırmada incelenen değişkenlere ek olarak farklı değişkenlerin eklenmesinin araştırmanın kapsamını arttırarak ilerleyen dönemlerde yapılacak araştırma ve uygulamalarda farklı sonuçlar ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda genç yaştaki ve yüksek öğrenim düzeyindeki banka sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik algılarında diğer gruplara oranla daha düşük değerler görülmektedir. Bu yaş grubunun günümüz çalışma hayatında giderek daha fazla bir popülasyona sahip olacağı düşünülerek banka sektöründeki liderin genç çalışanların beklentilerine ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkinliklerde bulunmasının verimi ve performansı artırma konusunda kuruma katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örnekleme değerlendirildiğinde büyük çoğunluğunun genç, çalışma yılı az çalışanlardan oluşmaktadır. Yapılacak benzer çalışmalarda daha geniş bir örneklemin üzerinde çalışılması önerilmektedir.

6. EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket, İstanbul Maltepe Üniversitesi, Endüstriyel Psikoloji programında yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı Banka Sektörü Çalışanlarının: Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koymaktır. Bu maksatla ekte bulunan “Kişisel Bilgi Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

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

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

Saygılarımla.

Bölüm 1: Kişisel Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2- Yaşınız:

18 - 25 26 - 33 34 - 41 42-49

50 - 57 58 - 65 65 ve üstü

3- Öğrenim durumunuz:

Lise Ön lisans Lisans

Yüksek Lisans Doktora

4- Şuan bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-4 yıl 4-7 yıl

7-10 yıl 10-13 yıl 13 yıl ve üstü

Ek.1 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Aşağıda kurumunuzdaki yöneticinizi Dönüşümcü liderlik açısından değerlendirecek bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak,

sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.,

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Yöneticimiz her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimiz heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticimiz çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticimiz her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5

16.	Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimiz astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
20.	Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4	5
21.	Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
22.	Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar.	1	2	3	4	5
24.	Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5

Ek3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda Örgütsel Bağlılık ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin

düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıam.	1	2	3	4	5
2.	Kurumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor.	1	2	3	4	5
3.	Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum .	1	2	3	4	5
4.	Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
5.	Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	1	2	3	4	5
6.	Kurumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.	İşimi severek yapıyorum .	1	2	3	4	5
8.	Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım .	1	2	3	4	5
9.	Burada uzun süre çalıştığım görevimde ilerleme ve terfi olabilir.	1	2	3	4	5
10.	Eğer başka bir kuruma geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
11.	Burada mesleki eğitim aldım mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam.	1	2	3	4	5
12.	Çalışma saatlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
13.	İstersem bile şuan kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
14.	Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	1	2	3	4	5
15.	Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.	1	2	3	4	5
16.	Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim ili değiştirmem gerektirecek buda yaşam düzenimi bozacak.	1	2	3	4	5
17.	Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	1	2	3	4	5

5. KAYNAKLAR

- Alper, C., Berument, M. ve Malatyalı, N. (2001). Enflasyonla Mücadele Programı ve Türk Bankacılık Sektörünün Yapısı. *Active, Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 17.
- ALGANER İ. Y. (2002). *Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Allen, N., ve Meyer, J., The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990
- AKGÜNDÜZ S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s. 4-12
- Alkın, C., (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (4), 1468-1480.
- Ateş H, Çetinkaya N., Es M. (2010). Değişim çağında hastane yöneticilerinin vizyoner liderlik profilleri. *Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları*.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Avolio, B. and Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. *Lexington Books*, 29-49.
- Avolio B., Riggio B., Lowe K. (1996). Charismatic and Transformational Leadership
- Avolio, B., Bass, B. M. and Jung, (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basımevi, 315.
- Aydın H. (2012). Kamu bankalarının bankacılık sistemindeki rolü
- Aydemir, N. (2014). *Değişim Mühendisliğinde Ekip Çalışması ve Liderlik*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 45-52
- Bakan, İ. (2008), *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bakan, İsmail (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*. *Ankara: TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

- Bass M., Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Benli A. ve Sönmezler G. (2002). Türk Bankacılık Sistemi Ve Kriz
- Bolden, R. and Gosling, J. (2003). Leadership, Society and the Next Ten Years. *Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, July 2003*.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 4, 1-14*.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (57), 5-34*.
- Burke et. al (2011). Essentials of Management and Leadership in Public Health.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve özel kesimde personel yönetimi. *Ankara: Siyasal Kitabevi*.
- Can H., Aşan Ö., Aydın E. (2006). Örgütsel Davranış. Arıkan Basım ve Yayımlar Dağıtım.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24): 103-119*.
- Cengiz A. A., (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de ağılık Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s. 14-18
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, 49-66*
- Çolak M. (2015). Çalışma Hayatında Liderlik. Ekin Kitabevi Yayınları
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı. *5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajan*
- Daft, R. L. (1991). The Dreyden Pres International Edition.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Beta Basım Yayın Dağıtım 7. Baskı*.
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul*.
- Eyüpgiller, S. (1997). Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi. *Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara*
- Filley, A. C., House, R. J., Kerr, S. (1976). Managerial process and organizational behavior.
- Fındıkcı, İ. (2012). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik. *Alfa Yayınları, İstanbul*

- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Gül H., Şahin K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). *Örgütsel Etik ve Bileşenleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 13, Sayı 1.
- Gül H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gündoğan T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.
- Gürsel, M. & Neğiş, A. (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. *Eğitim Kitabevi*.
- Grossman, S. ve Valiga T.M. (2005). *The New Leadership Challenge* (3.Edition). *Philadephia: F.A. Davis Company*.
- Hellriegel, Woodman, Bruning (1986). *Organizational Behavior*.
- İşcan F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Hartog, D. N. (2009). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior. The role of autonomy and role breadth self-efficacy.
- Hersey P., Kenneth H., B., Dewey E. J. (1996). *Management of Organizational Behavior*. *New York: Prentice Hall*
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 35 : 499–517.
- Karluk, R. (2002). Uluslararası Ekonomi Teori ve Uygulama. *Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul*.
- Karaca, S., (2008). *Orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Kaya, M. O. (2007). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- Kent, A., Chelladurai, P., (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15,135-159.
- Koçel, T. (2007). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. *Arıkan Basım Yayın. 11. Baskı. Eğitim Yayınevi*.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. *10. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul*.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. *İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım*.
- Tahaoğlu F, Gedikoğlu T (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Educational Administration: Theory and Practice*, 15(58): 274- 298
- SÜMER, G. (2013). *Türk Vergi Sistemi Açısından Bankaların Ödev ve Yükümlülükleri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Rost C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*.

- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998).Örgütsel Psikoloji. *Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.*
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2), 277-394.
- Riggio R., E. (2014). A social skills model for understanding the foundations of leader communication.
- Uyguç N. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler..*İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:19 Sayı:1*
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi: Hatay İli Örneği.* Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Sertoğlu R. (2010). Stratejik Liderlik. *Etap Yayınevi, s. 57, İstanbul.*
- Szilagyı A.D.,Wallace Jr., M.J. (1990) Organizational Behavior and Performance. *Scott, Foresman, and Company, Glenview.*
- Nikezic, S., S. Puric ve J. Puric. (2012). Transactional And Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research. 6.3, 285-294.*
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership.*The Leadership Quarterly, 10(2), 257-283.*
- Ribiere, M.V. ve Sitar, S.A. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice, 1: 39-48*
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17, (2): 145-158.*
- Öztürk, H. Bahçecik, N. Gürdoğan, E.P. (2012). Hastanelere göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi, 20 (1): 17-25.*
- Robert H., (1996). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 3, s. 450*
- Richard L., Ginnett C.,Gordon J. (2008). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.*
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. *Ankara: Gazi Kitabevi.*
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma.3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 657-665.*
- Robert House, (1996). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 3, s. 450*
- Özkalp E., Kirel Ç. (2010). Örgütsel Davranış. 4. *Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.*
- Peter G., Northouse (2000).*Leadership:Theory and Practice,38.*
- Manske, F. A. (1994). Etkili Liderliğin Sırları. *Arıkan, M. (Çev.) Ankara: Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Yayınları No:13*

- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tok, N. ve Bacak, E. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”. *International Journal Of Human Sciences*. 10(1), 1135-1166.
- Walker, A. & Hallinger, P. (2013). International perspectives on leaders development: Definition and design. *Educational Management& Leadership*, 41(4), 401- 404.
- Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 346s.
- Özkan M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 15(2):615-639
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- WANG, B., LI, M., LI, G., WEI, M., & LI, Z. (2012). An investigation and analysis of high school student leadership in central China. *International Journal Of Psychology*, 47, 1-2
- Yiğitel S. (2014). *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. and Prussia, G. A. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(1), 38–48.
- Yulk, G., A. & Taber, T. (1983). The effective use of managerial power. *Personnel*, 60 (2), 73
- Yulk, G., A. & Kanuk, L. (1979). Leadership behavior and the effectiveness of beauty salon managers. *Personnel Psychology*, 35.
- ZEL, U. (2006). Kişilik ve Liderlik. *Nobel Yayın Dağıtım*. 2. Baskı. Ankara
- Yukl G., A. (2002). Leadership in Organizations.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. *Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.*
- Samuel C. C. *Modern Management Quality, Ethics and the Global Environment (5th Edition)*. Allyn and Bacon, A division of Simon & Schiester, Inc