



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ROLÜ**

Gamze Gül TOZ

DANIŞMAN

Dr. Öğ.Üyesi Metin OCAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞUSTOS 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Gamze Gül TOZ tarafından hazırlanan "Dönüştürücü Liderlerin Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İşe Tutulmanın Rolü" başlıklı bu çalışma 05/08/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER
(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)



Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK



Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Seda TURNACIGİL

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : ..16../28/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

05/08/2019

Gamze Gül TOZ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Gamze gül TOZ

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2019

ÖZET

Günümüzün rekabetçi dünyasında, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamaları için örgütlerdeki liderlere büyük ihtiyaç doğmuştur. Özellikle hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri ancak değişimlere uyum sağlamaları ve hatta değişimi etkilemeleri ile mümkündür. Bu kapsamda işletmelerin içinde bulunduğu sürekli değişim ortamında çevresel değişimleri fırsata çevirebilmeleri için dönüştürücü liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik tarzına sahip yönetim anlayışı tüm işletmelerde giderek önemli hale gelmiştir.

Bu kapsamda araştırmamızda dönüştürücü liderliğin örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığı, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmalarının rolü incelenmiştir. Literatür taramasında ilk bölümde liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramlarına yer verilirken araştırmamızın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti, işe tutulma gibi kavramlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma değişkenleri arası ilişkilere yönelik literatürde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Müteakiben araştırmada elde edilen veriler, AMOS 21 ve SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek maksadıyla t testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla Pearson korelasyon ve Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar mevcut literatür kapsamında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Tutulma

**THE ROLE OF JOB ENGAGEMENT ON THE INTERACTION
BETWEEN LEADERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
BEHAVIORS ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, JOB PERFORMANCE AND TURNOVER
INTENTION**

(M. Sc.Thesis)

Gamze Gül TOZ

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
2019**

ABSTRACT

In today's competitive world, there is a great need for leaders in organizations to sustain their existence and provide competitive advantage. Especially in rapidly changing environmental conditions, it is only possible for organizations to survive and maintain their existence only by adapting to and even influencing changes. In this context, transformational leaders are needed to convert environmental changes into opportunities in an environment of continuous change. Consequently, transformational leadership style has become increasingly important in all businesses.

In this context, the role of job engagement attitudes of employees is examined on the interaction between leaders' transformational leadership behaviors and organizational commitment, job performance and turnover intention. In the first part of the research, the concepts of leadership and transformational leadership are given. In the second part of the research, concepts such as organizational commitment, job performance, turnover intention and job engagement are examined. In the third part, the studies conducted in the literature about the relationships between the research variables are reviewed. Subsequently, the data obtained in the study were analyzed using AMOS 21 and SPSS 21 package programs. The t test and ANOVA analysis were performed to determine whether the variables differ according to demographic factors. Finally, Pearson correlation and Hierarchical Regression Analysis were used to reveal the relationships between the research variables. The results obtained were evaluated in the light of the current literature.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Performance, Turnover Intention, Job Engagement.

TEŞEKKÜR

Hazırlamış olduğum tez çalıőmam sũresi boyunca engin bilgisi ve donanımıyla desteğini esirgemeyen, her zaman motive eden değerli ve saygı değer danıőmanım Dr. Öğr.Üyesi Metin OCAK'a sonsuz sevgi ve saygılarımla teőekkũrlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca lisansũstũ eğitimim sũresi boyunca bilgileri ve tecrũbeleriyle yol gũsteren sayın Prof. Dr. Sũleyman TũRKEL'e teőekkũr ederim.

Hayatım boyunca beni sevgiyle bũyũten ve her zaman yanımda olan anneme ve rahmetli olan babama, varlığıyla bana gũ veren abim Reőit'e ve yanımda olan diğer sayamadığım herkese anlayış ve hoőgũrũlerinden dolayı teőekkũr ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.2. Liderliğin Temel Özellikleri.....	3
1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	4
1.4. Liderlik İle İlgili Kuramlar.....	4
1.4.1. Özellikler kuramı.....	5
1.4.2. Davranışsal liderlik kuramı.....	7
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	8
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	8
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim modeli.....	10
1.4.2.4. McGregor'un X ve Y kuramı.....	11
1.5. Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik.....	12
1.5.1. Otoriter liderlik.....	12

1.5.2. Demokratik liderlik.....	13
1.5.3. Hümanist liderlik.....	13
1.5.4. Liberal lider.....	13
1.5.5. Karizmatik lider.....	13
1.6. Durumsal Liderlik Kuramları.....	14
1.6.1. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı.....	14
1.6.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....	15
1.6.3. House'nin yol-amaç teorisi.....	16
1.6.4. Victor H.Vroom ve Philip W. Yetton'un karar verme modeli.....	17
1.7. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	17
1.8. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	18
1.8.1. Dönüştürücü liderlik boyutları.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞE TUTULMA

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	21
2.1.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	22
2.2. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....	23
2.2.1. Tutumsal yaklaşım.....	23
2.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	24
2.2.3. Normatif bağlılık yaklaşımı.....	24
2.2.4. Çok boyutlu yaklaşım.....	24
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	25
2.3.1. Bireysel faktörler.....	25
2.3.2. İş ve role ilişkin faktörler.....	26
2.3.3. Örgütsel faktörler.....	26

2.3.4. Örgüt dışı faktörler.....	27
2.4. Performans Kavramı ve Tanımı	27
2.4.1. Kişisel faktörler.....	28
2.4.2. Örgütsel faktörler.....	28
2.4.3. Çevresel faktörler.....	30
2.5. İşe Tutulma Kavramı ve Tanımı.....	30
2.5.1. İşe tutulmanın boyutları.....	31
2.6. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı	31
2.6.1 İşten ayrılma niyetine etki eden etmenler.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞE TUTULMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	34
3.2. Dönüştürücü Liderliğin İş Performansına Etkisi.....	36
3.3. Dönüştürücü Liderlerin Çalışanlarının İşe Tutulması Üzerine Etkisi.....	36
3.4. Dönüştürücü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	36
3.5. Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Tutulma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ROLÜ

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	38
4.2. Araştırmanın Modeli.....	39
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	40
4.4. Evren ve Örneklem.....	41
4.5. Veri toplama araçları.....	44
4.5.1. Dönüştürücü liderlik ölçeği.....	44
4.5.2. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	45
4.5.3. İş performans ölçeği.....	46
4.5.4. İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	46
4.5.5. İşe tutulma ölçeği.....	47
4.6. Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	47

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5. BULGULAR

5.1. Değişkenlere Ait İstatistikler.....	48
5.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri.....	49
5.2.1. Eğitim durumu demografik değişkenine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları.....	49
5.2.2. Çalışma süresi demografik değişkenine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları.....	49
5.2.3. Cinsiyete göre araştırma değişkenlerinin bağımsız t testi sonuçları.....	51
5.2.4. Medeni duruma göre araştırma değişkenlerinin bağımsız t testi sonuçları.....	52
5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	53
5.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	56

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ	65
DEĞERLENDİRME.....	68
SINIRLILIKLAR.....	68
GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA.....	69
EKLER	83
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Yönetici ve lider arasındaki farklar.....	4
Çizelge 1.2. Liderlerin sahip olması gereken fiziksel ve sosyal özellikler.....	6
Çizelge 1.3. Liderlerde en çok bulunan özellikler ve yetenekler.....	7
Çizelge 1.4. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	10
Çizelge 1.5. İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları.....	33
Çizelge 1.6. Hipotezler.....	40
Çizelge 1.7. Hipotezler.....	41
Çizelge 1.8. Hipotezler.....	42
Çizelge 1.9. Örneklemeye ait betimleyici istatistikler.....	43
Çizelge 1.10. Dönüştürücü liderlik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	45
Çizelge 1.11. Örgütsel bağlılık doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	45
Çizelge 1.12. İş performansı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	46
Çizelge 1.13. İşten ayrılma niyeti doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	46
Çizelge 1.14. İşe tutulma doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	47
Çizelge 1.15. Değişkenlere ait betimleyici istatistikler.....	48
Çizelge 1.16. Eğitim durumu değişkenine göre anova sonuçları.....	49
Çizelge 1.17. Çalışma süresine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları.....	50
Çizelge 1.18. Cinsiyete göre t testi sonuçları.....	51
Çizelge 1.19. Medeni duruma göre t testi sonuçları.....	52
Çizelge 1.20. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları.....	53

Çizelge 1.21. Regresyon analizlerinin sonuçları.....	56
Çizelge 1.22. Regresyon analizinin sonuçları.....	58
Çizelge 1.23. Regresyon analizinin sonuçları.....	60
Çizelge 1.24. Hipotez sonuçları.....	63
Çizelge 1.25. Hipotez sonuçları.....	63
Çizelge 1.26. Hipotez sonuçları.....	63
Çizelge 1.27. Hipotez sonuçları.....	64

ŒEKİLLERİN LİSTESİ

Œekil	Sayfa
Œekil 4.1. AraŒtırmanın modeli.....	4

GİRİŞ

Günümüzde hala etkisini devam ettiren hızlı teknolojik değişimler sonucunda artan küresel rekabet, pazarların değişken özellikte olması, iş gücünün değişken demografik özellikleri gibi unsurlar liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde arttırmıştır. Dolayısıyla lider, işletmelerin devamlılığı ve hızla değişen pazarın taleplerine uyum sağlaması açısından bir çekim merkezi olmuştur.

Bulduğumuz dönem vizyoner bakış açısına sahip liderlerin hakim olmaya başladığı bir dönemdir. Bu nedenle dönüştürücü liderlere ihtiyaç giderek artmaktadır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, çalışanlarını harekete geçiren onları teşvik eden, küresel düşünen, farklılıkları anlayışla karşılayabilen, insan ruhundan anlayan ve geleceği öngörerek stratejiler oluşturabilen dönüştürücü liderlik anlayışına bırakmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılık duyması, işten ayrılma niyeti, iş performansı ve işe tutulma faktörleri üzerinde dönüştürücü liderlerin büyük etkisinin olduğu yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür.

Çalışanın örgütten ayrılması örgüt için önemli bir maliyet unsuru haline gelmiştir. Örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması örgütsel bağlılığın önemini arttırmıştır. Bu süreç diliminde çalışanların örgüte bağlı kalabilmesi ve örgütün devamlılığını sağlaması için çalışanları yönlendirecek dönüştürücü liderlere büyük ihtiyaç vardır. Liderler, sahip oldukları özellikler sayesinde çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayabilmektedirler.

Dönüştürücü liderler, astlarının performansları üzerinde de olumlu etkiler bırakırlar. Çünkü dönüştürücü liderler, astlarının gelişimine, onların başarılarına, güven boyutundaki ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek onların örgüt içerisinde kendilerini tatmin olmuş hissetmelerine etkiye bulunarak işten ayrılma niyetlerini azaltıp işe tutulmalarında etkin rol alabilirler. Bu nedenle çalışmamızın amacı dönüştürücü liderliğin örgüt içinde önemini kavramak ve dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı, iş performansı, işten ayrılma niyeti, işe tutulma üzerindeki etkilerini incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanoğlunun ilk tarih sahnesine çıktığı andan itibaren insanlar üzerinde büyük ilgi uyandırmıştır. Lider kelimesinin sözlük anlamına baktığımızda mutlak bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, çalışanları ödüllendirme ve takipçilere sahip olmayı gerektirir (Doğan, 2007:33).

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ve daha sonrasında gruplar halinde yaşamaya başlamaları sonucunda grupların örgütlenmesi gündeme gelmiştir. İnsanlar tarih süreci boyunca hangi sosyal, siyasal ve ekonomik alanda yaşadılarsa fark gözetmeksizin örgütlenmeye ve belirli bir düzene ihtiyaç duymuşlardır (Gould, 1999:17).

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla zaman içinde, kendilerini yönlendirecek otoriter bir güce gerek duymaya başlamışlardır. 20. Yüzyılda toplumsal örgütlenmenin gelişimi ve güçlenmesi için liderlik konusu literatürde en çok araştırma yapılan konu haline gelmiştir. Bu döneme baktığımızda liderliği tanımlama konusunda birçok kuramcı çok sayıda araştırma gerçekleştirmiştir (Digman, 2001:12). Liderlik farklı bakış açılarıyla incelendiğinde farklı yaklaşımlarla analiz edilebilen ve tanımlanan bir olgu haline gelmiştir. Bu çerçevede içerisinde ele alınan liderlik tanımları aşağıda incelenmiştir.

Liderlik, "Bir grup insanı belirli amaç etrafında bir arada toplamak ve belirlenen bu amaca ulaşmak için harekete geçme ve yeteneklerin toplamıdır."(Eren, 1998). Liderlik belirli şartlar halinde, insanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyerek onları yönlendirme sürecidir (Koçel, 2005:538).

Lider, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütü tümüyle etkileyen, örgütü yönlendiren ve eşgüdüm sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005:137). Liderlik ise ortak hedeflere ulaşmada birey ve grupların davranışlarını etkileyerek değiştirme sürecidir

(Yiğit, 2002:17). Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba gösterme ve ikna etme yeteneğidir (Davis, 1998:141).

1.2. Liderliğin Temel Özellikleri

Liderlik bir grup, kişi veya kişileri belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya getirerek onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde ifade edebiliriz. Bu tanımlamamıza göre liderin astlarını etkileyip onları harekete geçirebilmesi için birtakım özellik ve davranışlara sahip olması gerekir. Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz

- **Vizyona sahip olma yeteneği:** Liderin daha iyi bir geleceği öngörebilme yetisine sahip olmasıdır (Akdemir, 1998:71).
- **Olgunluk:** Liderler stresli ve zor durumlarda daha yapıcıdır. Karşılaştıkları olaylarda olaylara daha bir bütün olarak bakar ve düzenleyici rollerini üstlenirler.
- **Güvenli davranış:** Lider, hiç zorluk çekmeden istediğini elde etme yetisine sahiptir. Bunu uygularken başkalarının duygu ve düşüncelerini dikkate alır, dürüst ve olduğu gibi davranır, işlerinde her zaman anlaşılırdır.
- **Tutarlılık:** Liderler, örgütte çalıştıkları herkesle uygun bilgiyi, doğru ve anlaşılır şekilde paylaşırlar. Bir liderin çalışanlarından göstermesini beklediği davranışları liderin de gösteriyor olması gerekir (Baltaş, 2002:115).
- **Özgüven:** Liderler yapmış oldukları işte suçluluk duygusuna kapılmazlar. Başkalarının olumsuz düşüncelerine önem verip kendilerine karşı negatif duygu beslemezler.
- **Yüksek enerji:** Uzun çalışma saatleri liderlik pozisyonun gereğidir.
- **Baskınlık:** Liderler, zaman kontrolünü sağlayabilen ve etkin şekilde karar alabilen karşılaştıkları her türlü güçlüklerle mücadele etmeyi seven kişilerdir.
- **Sosyal bağlılık:** Başkalarının da sorumluluğunun kendisine ait olduğunun bilincindedirler.
- **Esneklik:** Organizasyondaki ani değişen şartlara lider kolay bir şekilde uyum sağlayabilir.
- **Yenileme:** Liderlerin sürekli değişen çevre şartlarında kendilerini devamlı yenilemesi ve yeni bilgilerle geliştirmesi gerekir.
- **Grup çalışması:** Lider, grup çalışmasına önem verir ve gelişmesi için çaba gösterir.

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim kavramı bugüne kadar çok farklı şekillerde tanımlanmış olsa da en temel tanım olarak, yönetimin bir amaç ve bu amaca ulaşmak üzere insanlar arasındaki işbirliğini sağlama sürecidir. Yönetici ise bu süreci yerine getiren kişi ya da kişilerdir. Yöneticinin, kurumunu amacına ulaştırabilmesi için kendisine verilen maddi ve manevi kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Yöneticinin planlama, yöneltme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri yerine getirmesi gerekirken liderlik ise belirli bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayarak kişileri etkileyebilme yetisine sahip olmaktır. Görüldüğü gibi, liderlik ve yönetim kavramları birbirleri yerine kullanılabilecek kavramlar değildir ancak örgüt içerisinde birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkarlar.

Çizelge 1.1. Yönetici ve lider arasındaki farklar

Liderlerin özellikleri	Yöneticilerin özellikleri
Liderlik yenilik ve değişimi yaparlar	Yöneticiler statücodur
İlgileri insan üzerinedir	İlgileri sistem ve yapı üzerinedir
Güven sağlarlar ve güven oluştururlar	Kontrole güvenirlir
Geleceği ve uzun dönemi oluştururlar	Kısa dönemi ve günü düşünürler
Yenilik ve yaratıcılık yaparlar	Daha çok taklit ederler
Etkileyerek yönetirler	İnsanları korkutarak yönetirler
Sadece doğru iş yaparlar	İşleri doğru yaparlar
Mevcudu geliştirirler	Mevcudu muhafaza ederler
Bir orjinaldirler	Bir kopyadırlar

Kaynak: (Kaya, 2006:44).

1.4. Liderlik İle İlgili Kuramlar

Liderlik, tarih boyunca gelişme göstermiş ve üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında bazı kuram ve modellerin var olduğu görülmektedir. Bunlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı ve Durumsallık Kuramıdır.

1.4.1. Özellikler kuramı

Bu alanda yapılan ilk adımların çıkış noktası ve ilk kuramı Özellikler Kuramıdır. Bu kuram veya yaklaşım genel itibariyle liderin bireysel özellikleri dikkate alınarak gözlemlenmiştir.

Bu kuramda, kişi bir grup içinde ya da topluluk içerisinde diğer üyelerden farklılık yaratarak ayrılan, diğer grup üyelerinden ya da topluluktaki diğer kişilerden duygusal, düşünsel ve fiziksel özellikleri ile ayrılarak gruba rehberlik edip grubu idare etmektedir. Bu özellikleri doğuştan sahip olduğu özelliklerdir (Tiryaki, 2008: 9).

Toplumda diğer insanların görmediğini gören, geçmişi iyi sentezleyen ve ders çıkarıp geleceğe dair kararlılıkla öngörülerde bulunan, doğuştan sahip olduğu vasıflar ile diğerlerinden ayrılan, becerisiyle yön gösteren idare eden kişi elbetteki bu kurama veya yaklaşıma göre liderdir.

Ayrıca liderleri, diğer insanlardan ayıran özelliklerinin doğüstü olduğu 'süper ve sihirli' sözcükleri ile vasıflandırılmıştır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 220). Bazı vasıfları ile liderlerin diğer insanlardan bir farkı olması gerekmektedir.

Büyük Adamlar Kuramı diyen ve bunu savunan bazı şahısların ortaya çıkardığı özellikler kuramı; Kemal Atatürk, Gandhi vb. gibi dev liderlerin bu özelliklere nasıl sahip olduklarını araştıran ve bu liderlik özelliklerinin sonradan kazanmadıkları aslında doğdukları andan itibaren kazandıklarını öne süren ortak bir görüş içine girmişlerdir (Hogg ve Vaughan, 2006:5).

Liderlerin sahip olduğu fiziki özellikleri; yaş, kilo, ağırlık, boy, görünüm olarak nitelendirilmiştir. Zihinsel ve karakteristik özellikleri ise sosyal, zeka, kişilik, ikna gücü yaratıcılık, pratik düşünce gibi özelliklerdir.

Çizelge1.2. de; Liderlerin sahip olması gereken fiziksel ve sosyal özellikler belirtilmiştir. Kişiyi diğer grup üyelerinden ayıran ve ona liderlik vasfı kazandıran bazı sosyal, zekâ, kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Çizelge 1.2. Liderlerin fiziksel ve sosyal özellikleri

Fiziksel özellikler	Yaş, Kilo, Boy, Görünüm
Sosyal Geçmiş	Eğitim, Sosyal Statü
Zekâ	Yargılama, Kararlılık, Etkili Konuşma
Kişilik	Bağımsızlık, Kendine Güven, Zorlayıcılık, Saldırganlık
İşle İlgili Özellikler	Başarı Gereksinimi, Başlatıcılık, Sorumluluk Gereksinimi, insanlara ilgi, sonuçlara ilgi
Sosyal Özellikler	Denetleme Yeteneği, İşbirliği Eğilimi, Dürüstlük, Güç Gereksinimi

Kaynak: (Şimşek 2002: 193)

Liderler yukarıda tabloda göstermiş olduğumuz özelliklere sahiptirler. Fakat bu özelliklerin bütününe bir insanda bulunması onun liderlik yapabileceği anlamına gelmez. Özellikler yaklaşımına göre kişinin belirli grup karşısında lider olarak kabul edilmesi, onu diğer bireylerden ayıran bir takım kişilik özelliklerine sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Liderlerin saymış olduğumuz özelliklerden birkaçına sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tamamını taşımasının liderlik yapabileceği anlamına gelmeyeceği bu yaklaşımda belirtilmiştir. Erçetin'in (2000: 28) aktardığına göre, Stogdill'in belirlemiş olduğu özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann (1974), yalnızca zekâ ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu açıklayabilmiştir. 1974 yılında yapmış olduğu ikinci araştırmasının sonucunda başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve yetenekler olarak iki biçimde sınıflandırmıştır. Yapılmış olan sınıflandırma çizelge 1.3. de gösterilmiştir. Özellikler kuramı liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmıştır ve bunun sonucunda araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikleri yerine, liderin nasıl davrandığı konusu üzerine ilgi duymaya başlamışlardır. Bu durum yeni yaklaşımların geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

Çizelge 1.3. Başarılı liderlerde bulunan özellikler ve yetenekler

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
<input type="checkbox"/> Koşullar karşısında uyum sağlayabilme <input type="checkbox"/> Stresle başa çıkma <input type="checkbox"/> İsteyerek sorumluluk alma <input type="checkbox"/> Çevreye karşı duyarlı olmak <input type="checkbox"/> Kararlı olmak <input type="checkbox"/> İddiacılık <input type="checkbox"/> İnsanları etkileme isteği <input type="checkbox"/> Bağımsız olma düşüncesi <input type="checkbox"/> Israrcı olmak <input type="checkbox"/> Çalışkanlık <input type="checkbox"/> Kendine inanmak <input type="checkbox"/> Başarılı ve hırslı olmak	<input type="checkbox"/> İkna yeteneği <input type="checkbox"/> Organize edebilme <input type="checkbox"/> Sosyal yeteneklerin olması <input type="checkbox"/> Yaratıcılık <input type="checkbox"/> Zarafet ve diplomatlık <input type="checkbox"/> Zekâ <input type="checkbox"/> Analitik düşünme <input type="checkbox"/> Etkileyici konuşabilme <input type="checkbox"/> İş konusunda yeteri düzeyde bilgi

Kaynak: (Nadir, 2010: 21).

1.4.2. Davranışsal liderlik kuramı

Özellikler kuramında lidere özgü fiziksel, psikolojik ve kişisel özellikleri ön plana çıkarılmasına rağmen iyi bir lider nasıl olmalı sorunu tam anlamıyla yanıtızsız kalmıştır. Nitekim lideri güçlü ve etkin yapan unsurun, liderin göstermiş olduğu özelliklerinden çok liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışlarıdır (Bakan, 2008: 4).

Davranışsal liderlik kuramının esas faktörleri; liderin çalışanlarıyla kurduğu iletişim şekli, planlama ve kontrol şekli, hedefleri ortaya koyabilme ve belirleme şeklidir. Davranışsal yaklaşımda, liderin etrafında bulunan kişilere karşı göstermiş olduğu davranış şekli önemlidir. Davranışsal yaklaşımın, özellikler yaklaşımından farkı ise kişilerin lider olarak eğitilebiliyor olmalarıdır. Kısaca davranışsal yaklaşımın esası, çalışan ile liderin davranışı arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

Bu kurama göre liderlik çeşitleri tespit edilmiş ve bu türlerin ne kadar etkin oldukları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu liderlik kuramının gelişmesi için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda sırayla yer verilmiştir.

1.4.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Yapılan bu çalışmada, liderin örgüt içinde göstermiş olduğu davranışları 'yapıyı harekete geçirme'(initiating structure) ve 'anlayış' (consideration) olmak üzere iki bağımsız şekilde incelenmiştir. Harekete geçirme davranışını liderlerin kendi görevi ya da diğer kişilerin görevleriyle ilgili olarak işi ve amaçlarını tanımlamaya, onları şekillendirmeye ve harekete geçirmesine yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır.

Anlayış, bireyi önemseme de kişilerin birbirlerini karşılıklı önemsemeleri, güven duymaları, karşılıklı iletişim, çalışanların düşüncelerine saygı duymayı ve onların duygularıyla ilgilenme faaliyetlerinin bütünüdür. Bu iki boyut birbirlerinden bağımsız olarak incelendiğinde dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

Ohio state çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

Liderin bireyi dikkate alan davranışlarının artmasıyla personel devir hızı ve devamsızlığı azalır. Liderin esas olan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır. Eğer lider çalışan odaklı katılımcı ise, çalışanların şikâyetleri ve iş gücü devir oranlarının en düşük ve iş tatminin en üst düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Eğer lider iş odaklı, yapıyı harekete geçiren bir liderse aynı konularda daha başarısız bulunmuştur. Bundan dolayı en etkili liderler çalışan odaklı, katılımcı (demokratik) olanlardır (Aktaş, 2011).

1.4.2.2. Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları

Araştırmalara göre liderler arası verimin hangisinde yüksek ve hangisinde daha düşük olduğunu saptamak adına liderlerin tavır davranış farklılıklarının ne olduğunu öğrenmek amacıyla yapılan bir çalışmadır.

Rensis Likert yönetiminde incelenen, gruptaki kişilerin tatminleri ve bu kişilerin yüksek performansına katkı sağlayan analizlerin nelerden oluştuğunu belirlemek çalışmanın asıl amacıdır (Koçel, 2001: 472).

Rensis Likert önderliğinde bu çalışmaların kriterlerini şunlar belirlemiştir (Yakut, 2014);

- Verimlilik düzeyi
- İş tatmini oranı
- İş gücü devir hızı
- Şikâyetler
- Maliyet
- Motivasyon
- Devamsızlık

Liderler, yöneticiler ve alt kademelerde çalışanlarla yapılan görüşmeler ile elde edilen verilerin analiz edilip incelenmesi sonucunda iki liderlik davranışı ortaya çıkmıştır bunlar; kişiye yönelik liderlik davranışı ve işe yönelik liderlik davranışdır (Dalgın, 2008: 33). Aşağıda bu tanımlamalara yer verilmiştir.

İşe yönelik liderler; Liderlerin, çalışanların daha önce yapılan plan ve program dâhilinde performanslarını etkin bir şekilde denetlemek ve dikkatini, tamamen astların işlerini başarmalarına yoğunlaştırmıştır. Otoriteyi sağlamak amacıyla gösterdikleri davranışlar; cezalandırma, mevki veya ödüllendirme olmuştur.

Kişiye yönelik lider; Liderlerin astlarının yada çalışanlarının refah seviyesini maksimum düzeye ulaştırmak, duygusal anlamda ve kişisel gereksinimleri ile ilgili onlarla birebir görüşerek onların bu anlamda tatmin edilmesini sağlamaya yönelik liderlik tarzıdır.

Bu kapsamda çalışanların çalışma koşulları daima geliştirilmelidir, yetki devri esastır, grup üyelerinin tatmini artırılmalıdır, bireylerin kişisel gelişme ve ilerlemeleriyle ilgilenilmelidir. Bu aşamada liderden beklenen davranışlar; güven duygusu verebilmeleri, işe ve yönetim fonksiyonlarına hâkim olmaları, kültürü ve değişimi yönetebilme kabiliyetine sahip olmalarıdır.

Yapılan bu çalışmada sonuç olarak bireye yönelik bir liderlik davranışının diğer liderlik davranışına göre daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Yukarıda kısaca

değindiğimiz çalışmalardan da anlaşılacağı üzere davranışsal yaklaşımın temelini, liderlerin nasıl davranış sergiledikleri oluşturmuştur. Araştırmacılar bu yaklaşımda liderlik davranışlarını açıklayabilmek için büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara yer vermişlerdir. Sonuç olarak belirlenen faktörlerin liderlik sürecini açıklayabileceği kanısına varılmıştır.

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim modeli

1964 yılında Blake ve Mouton'un geliştirdiği yönetim modeli Michigan Üniversitesi ve Ohio State üniversiteleri aracılığıyla geliştiren liderlik araştırmalarının matris şekli alması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yönetim modeline göre iki boyut üzerinden derecelendirme sağlanmıştır. Bunlar üretime yönelik ve kişiye yönelik boyutlardır.

Yönetim tarzı matrisine baktığımızda her boyut derecelerini gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Dikey eksende kişilere yönelik olma kavramı yatay eksen de ise üretime yönelik olma kavramını yerleştirerek beş farklı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.

Çizelge 1.4. Blake ve mouton'un yönetim tarzı matrisi

1,9								9,9	
				5,5					
1,1								9,1	

Üretime Yönelik Olma

Kişilere Yönelik

Kaynak: (Koçel, 2007:580)

Bu matrikse göre:

Cılız liderlik (1.1): Hem üretime hem de kişiler arası ilişkilere yönelik ilginin en az olduğunu gösteren liderlik tipidir.

Şehir kulübü liderliği (1.9): Üretime olan ilginin azaldığı ve tüm ilginin çalışanlara yöneltildiği yönetim modelidir.

Orta Yolcu Liderlik (5.5): Örgüte yönelik liderlik, çalışanlara ve üretime yönelik ilginin eşit olarak dağıtıldığı modeldir.

Görev Liderliği (9.1): Göreve yönelik liderlik, çalışana ilginin oldukça az olduğu, üretime ise ilginin tamamen yüksek olduğu modeldir.

Ekip Liderliği (9.9): Takıma yönelik liderlik, hem üretime hem de çalışanlara yönelik ilginin oldukça yüksek sınırlarda olduğu, çalışanların en üst seviyede performans gösterdiği verimliliğin yüksek olduğu modeldir.

1.4.2.4. McGregor'un X ve Y kuramı

Liderlerin göstermiş oldukları tavırları ifade eden önemli yaklaşımlardan birisi olan ve onların bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen McGregor bu yaklaşımı ilk defa 1957 yılında ele almıştır. Bu kurama baktığımızda birbirine zıt iki ifadeyi açıklamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221; Eren, 1993:25; Öçal, 2002:521; Koçel,1993:145):

Teori X aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

Ortalama her insan işi sevmez ondan kaçır ya da kurtulmak için çareler arar. Bundan dolayı insan yönetilmeli, zorlanmalı, yaptırımlara tabi tutulmalıdır. Ortalama her insanın iş hırsı, çalışma hırsı, kazanma hırsı yoktur ve bundan dolayı yönetilmeyi tercih etmektedir. Bu insanları iyi yönetmek için yaptırım ya da ceza uygulanmalıdır. Çoğu insan temelde sorumluluktan kaçan ve gelişmeye yenilenmeye kapalı bir yapıya sahiptir. McGregor, bu varsayılan özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını ve klasik yönetim düşüncesinin uygulamalarının insanlarda bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir (Tiryaki, 2008: 15).

Teori Y aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

Birey için çalışmak dinlenmek kadar önemlidir ve aynı zamanda dış kontroller tehditler, ceza ve yaptırımların insanlar için motive edici bir yöntem değildir. Çoğu insan kendi içindeki çalışma azmi ile kendini kontrol edebilmekte ve yönetebilmektedir. Ortalama her birey doğru şartlar da sağlandığı taktirde sorumluluk sahibi olmayı ve kabul etmeyi öğrenir (Tiryaki, 2008: 15).

İnsanların geneli; hayal etmek, tecrübe sahibi olabilmek ve yaratıcılık için yeterli kaynağa sahip olabilmektedir. Kısacası liderler ihtiyaç duyulan ortamı yaratabilirlerse çalışanda kendini geliştirebilecektir (Tiryaki, 2008: 15).

1.5. Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik

Liderler, kendilerine verilen veya kişisel olarak kazandıkları gücü kullanma biçimlerine göre otoriter, demokratik, karizmatik, demokratik ve tam serbesti tanıyan lider olarak beş kategoride incelenmektedir.

1.5.1. Otoriter liderlik

Kendilerine göre standartlar belirleyen ve pozitif ya da negatif geri dönüşümlerle desteklenen niteliğe sahip bir liderlik tipidir. Bütün iş ortamlarında özellikle de başboş kalmış organizasyonlarda etkin ve pozitif sonuçlar alınmıştır. Bireyleri ortak hedefe doğru iten liderlik tarzında bazen toparlayıcı bir etkiye sahip olurken, bazen de çalışanların tepesinde duran ve eşitlik ilkesini bilmemesi nedeniyle özellikle daha deneyimli çalışanlarda sorunlara yol açabilmektedir. Otoritenin tek elde olmasından kaynaklı grupların psikolojisini ve motivasyonunu düşürebilmekte, ayrıca olumlu olarak alınan kararların hızla yerine getirilmesini sağlamaktadır. Fakat buna karşılık astlarla lider arasında iletişim tek yönlüdür. Tüm kararlar lider tarafından alınır ve izleyicilerin okta becerikli olmasına gerek yoktur (Güney, 2011: 379).

1.5.2. Demokratik liderlik

Gereksiz güç kullanmaktan ziyade daha çok hedef aldığı kişilere model olma ve ikna etme seçeneğini belirleyen, çalışanların fikirlerine ve hissiyatlarına dikkat ederek, izleyenlerine değerli oldukları düşüncesini vermeye çalışır. Demokratik liderlerin tutumları şu şekilde sıralanabilir: Politikalar, liderin faydası ile örgüt üyelerinin ortak düşünceleri sonucu oluşturulur. Liderler, ödül ve cezalandırmalarda objektif olmaya özen gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 205). Sonuç olarak demokratik gruplarda niteliğin verim açısından en yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte bu grubun liderlerinin mensuplarının destek ve motivasyonu ile ilgili pozitif sonuçlar yarattığı görülmüştür.

1.5.3. Hümanist lider

Hümanist lider, insan odaklı ve çalışanlarını korumaya yönelik faaliyetlerde bulunur, bazen orta düzeydeki çalışanların fikirlerine başvurursa da kararlarını yine kendisi verir. Genelde ödül sistemini kullanır ve gerek duyduğu durumlarda da ceza yöntemini de uygulayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 218).

1.5.4. Liberal lider

Liberal liderlerde genellikle izleyiciler serbest ve alınan kararlar, örgüt üyelerinin vereceği kararlara bırakılmıştır. Liderler, grup üyelerinden biri gibi davranırlar. Liderler, güç kullanmak istemez ve otokontrole dayalı bir sistem hâkimdir. Çok kullanılan bir liderlik yöntemi değildir (Doğan, 2001: 30).

1.5.5. Karizmatik lider

Karizma, kişiyi diğerlerinden farklı yapan sıra dışı veya en azından bazı istisna özelliklere sahip bir takım kişilik özelliği olarak adlandırılabilir. Karizmatik liderlerde kişisel risk alma, geniş görüşlülük sahibi olmak bazı köklü değişiklikler ve mevcut durumu değiştirmek için elinden geleni yapmak gibi nitelikler mevcuttur. Karizmatik liderlikte izleyiciler ya da çalışanlar fikirlerini liderin fikirlerine göre ve isteğine göre değiştirebilirler. Karizmatik liderlik, örgütte krizlerin yaşandığı dönemlerde kurtarıcı

olmuştur bunun yanında sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülmüş bir liderlik tipidir (Kılınç, 1996).

1.6. Durumsal Liderlik Kuramları

Daha önce yapılan araştırmalara baktığımızda lideri ve liderin özelliklerini açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar olduğunu görmekteyiz. Özellikler yaklaşımı lideri açıklama konusunda yetersiz kalmıştır ve daha sonrasında yapılan çalışmalar liderin davranışları üzerine toplanmıştır. Durumsal liderlik kuramına göre liderin nitelikleri, özelliklerinden çok ortamın niteliklerine ve özelliklerine göre ortaya çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımında o anki durumun gerekli kıldığı şartlara uygun davranılırsa, liderliğinde etkili olacağı ileri sürülmektedir. Bu bölümde sırasıyla Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Karar verme modeli açıklanacaktır.

1.6.1. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımın öncülerinden olan Fiedler'e göre; liderin bir takım zor davranışlarını değiştirmesi güçtür bunu yapmak yerine örgütsel koşulları liderin davranış tarzına uygun hale getirmesinin daha faydalı olma ihtimali vardır (Aksel, 2003:42).

Fiedler 'Fazla tercih edilmeyen çalışma arkadaşı' LPC (Least Preferred Co-worker) olarak adlandırılan ölçek ile liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçekle liderin görev odaklı mı, yoksa iş odaklı mı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır bunu da liderin aldığı puana göre belirlenmiştir. Uygulanan ölçekte liderin çalışmakta en güçlük çektiği bireyin özelliklerini tanımlamasıyla bu o liderin LPC puanını ortaya koyacaktır. Bu ölçek 16 farklı niteliklerden oluşan bir ölçektir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür; memnun-memnuniyetsiz, arkadaşça-arkadaşça değil, destekleyici-düşmanca, onaylamak-onaylamamak, sesli-rahatsız, coşkulu-coşkusuz, stresli-stressiz, uzaklık-yakınlık, soğuk-ıçten, iş yapmayı sever-sevmez, yardımsever-moral bozucu, uyumlu-uyumsuz, kararlıdır-kararsız, verimlidir-verimsiz, neşeli-hüzünlü, anlaşılır-net değildir (Baack ve Wisdom, 1995: 299).

Davranışa yönelik liderlik tarzında liderler çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurmayı amaçlar. İşe eğilimli liderlik tarzında ise, lider verilen işleri bitirmeyi hedefler ve bu noktada önem kazanan şey durum ve koşulların gerektirdiği gibi davranan liderler başarılı olabilmektedirler (Özkalp ve Kirel, 1996: 287).

Fiedler'in yaklaşımına göre, liderin kişilik özellikleri ile bulunmuş olduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği liderliği belirleyen temel öğelerdir. Fiedler liderin etkinliğini üç önemli değişken arasındaki ilişkilere ve etkileşime göre belirlemiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 219-220):

- **Lider-Üye İlişkileri:** Liderlerin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması, çalışanları tarafından saygı görmeleri ve güvenlerini de kazanmaları, onları daha fazla etkileme gücüne sahip olmalarına neden olmaktadır.

- **Güç Durumu:** Liderler grupta bulunan üyeleri kendi rızasıyla işe alıp çıkarabiliyorsa veyahut ceza verip ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahiptir.

- **İşin Yapısı:** İşin nasıl yapılacağına belli olduğu işlevler, belirlenmemiş işlevlerle uğraşan liderlere nazaran daha fazla güç kazandırmaktadırlar.

1.6.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde faydalanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bir modeldir.

Çalışanların, yeteneklerinin ve eğitim düzeylerinin alt seviyelerde olması kendilerine olan düşük güven ve inanç eksikliğine neden olur. Bu nedenle liderin önem verdiği durum göreve yönelik ilişkilere doğru olacaktır buna eş olarak olgunluk seviyesinin artması görev ve ilişki becerilerinin artmasına da zemin hazırlayacaktır (Baltaş, 2005:117).

Bu teori liderin izleyicileri üzerine odaklanmıştır (Budak ve Budak, 2004: 412). Bu teoriye göre lideri lider yapan izleyicilerin olgunluk seviyesidir. Liderin başarısı çalışanların olgunluk seviyesine göre uygun liderlik yapmasındandır. Olgunluk bir çalışanın işini yeterince önemsemesi, sorumluluk sahibi olması, istek ve yetenek sahibi olmasını göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 297-298).

1.6.3. House'nin yol-amaç teorisi

Bu teori 1970'li yıllara gelindiği zamanlarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre liderin takipçilerinin motivasyonun iş tatminini nasıl sağladığı üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda liderlerin takipçilerini hangi yollar ile etkilediği ve amaca varmak için hangi yolları kullandığı üzerinde odaklanılmıştır

Peki lider takipçileri hangi yollar ile tatmin eder ve motivasyon sağlayabilir dersek;

Çalışanları elde tutmak için onların kişisel tatminlerinin yüksek tutulması ve astların karşılaşılabileceği engelleri ortadan kaldırarak onların kişisel doyumlarının yükseltilmesi amaç edinilmektedir. Ancak bu şekilde çalışmalar amacını gerçekleştirebilir. Ayrıca Liderler, iş görenlerin verimliliklerini yükseltebilmek adına onlara farklı ve alışılmışın dışında ödüller vererek motive edebilirler. Liderler takipçilerin önüne çıkabilecek her türü engeli, net olmayan durumları ortadan kaldırarak onları amaca ulaşabilmeleri için ümitlerini arttırabilecektir. Belirsizliklerin yarattığı monotonluk, psikolojik yorgunluklar ve oluşan tatminsizlik konularına ilişkin yapılacak en güzel şey ise iş görenlerin sosyo-psikolojik gereksinimlerine dikkat ederek onları gururlandırıcı, övücü davranışlar sergileyerek bu durumu ortadan kaldırmak olacaktır (Karasu, 2009:17).

Bu kuram birçok eleştirilere sebep olmuştur. Bu eleştirilerin başında, liderin etkinliği konusundaki değişkenleri göz önünde bulundurmaması, ele aldığı değişkenlerin gelişimi için araştırmalar yapmaması, bunun yerine pratik tavsiyeler vermesinden kaynaklanmaktadır (Karasu, 2009:17).

1.6.4. Victor H.Vroom ve Philip W. Yetton'un karar verme modeli

Bu modele göre liderin temelde en önemli görevinin karar vermek olduğu üzerine kurulmuştur. Diğer bir tanımlamayla liderin bir karara ulaşabilmesi için başvurması gereken katılım düzeyinin saptanabilmesine odaklanmış bir modeldir. Bu modelin temel varsayımına göre, liderlerin üzerinde durması gereken mühim davranışın kendilerinin karar verebilmesi durumudur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 237).

Kurama göre liderler:

- İş görenlerin elde ettiği tüm bilgiye sahip olarak ve bunları kullanarak karar verme ve anında kararı yerine getirebilme yetisine sahip olmalıdır.
- Karşılaştıkları problemi kişisel olarak çalışanlarıyla paylaşırlar. Çalışanların sorunla ilgili fikir ve önerilerini alarak probleme çözüm ararlar ve sonunda karar verirler. Lider çalışanlarının düşüncelerine saygı duyar ve şahsi olarak kararını ortaya koyar.
- Lider grup içinde konu olan problemleri yine grup üyelerinin de fikrini alarak çözer.

1.7. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım J.M.Burns ve B.M. Bass aracılığıyla ortaya konulmuştur. Bu liderlik modelinde çalışanların normalde gösterdikleri performanstan daha üst düzey performans sergilemeleri için onlara unvan veya para biçiminde bir ödüllendirme mekanizması mevcut hale getirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Bu liderliğin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (Tiryaki, 2008: 33);

- Liderler grubun içinde merkezi konumdadır. Bu liderler grubun değerlerini ortaya koyar ve resmi yetkilerini elinde bulundururlar.
- Liderler ya da hükümetler düzeni sağlama yetkisini elinde bulundurarak bürokrasiyi elinde tutarak halk ile iletişim halinde bulunmak zorundadırlar. Aynı zamanda toplumu aydınlatma çabası içerisinde olması güzel bir örnek olabilmektedir.

- Kanunları çıkarma yetkisini elinde bulunduran liderler mevcut düzenin gerektiği durumlarda değişimleri başlatır, yenilikleri ortaya koyar ve ihtiyaç halinde gelişmeleri sağlamak ile yükümlüdür.

- Bürokratik liderler, bireylerin ve kaynakların organize edilmesine yönelik oluşturulan bilinçli kararların bir ürünüdür. Bu tip liderlerin kullanmış olduğu yetki işgal ettikleri makamdan kaynaklanmaktadır ve nelerden sorumlu olduğu kurumun işlemlerinde açıkça ifade edilmiştir. Bürokratik liderler istikrarı sağlamak ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilmelidir.

1.8. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik kuramı James McGregor Burns siyaset bilimcisi tarafından 1978 'de ortaya konulmuştur. Burns, liderlik kavramını dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderlik olmak üzere iki şekilde incelemiştir. Burns'un yapmış olduğu tanımlamaya göre "Etkileşimsel liderlikte lider ve takipçiler arasında politik veya iktisadi temele dayanan bir karşılıklı süreç vardır. Dönüştürücü liderlikte ise takipçilerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarının değiştirilmesi ve belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte hareket edilmektedir (Gümüüşlüoğlu, 2009: 38).

Burns etkileşimci lider kavramıyla liderin çalışanlarıyla karşılıklı etkileşimlerinin önemini vurgulamıştır. İstenilen işleri yaptıkları zaman ödüllendirme yapan liderler etkileşimci liderlik sergilemektedirler. Dönüştürücü lidere baktığımızda ise çalışanlarının tüm yeteneklerini ortaya çıkarabilen ve bunları kullandırabilen liderlerdir. Bu kapsam da ele alındığında, etkileşimci liderler astlarından beklenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayabilirken, dönüştürücü liderler ise astlarından beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayabilmektedir.

David Hughes, dönüştürücü liderliği bir vizyon yaratarak bu vizyonun doğrultusunda örgütü harekete geçirmek ve yeni çalışmalarında sürekliliğini sağlamak için örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre hazırlama süreci olarak tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211).

Burns tarafından ortaya koyulan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramı birçok kişi tarafından araştırılmış ve geliştirilmesine olanak sağlanmıştır. Dönüştürücü liderlik

konusu üzerinde çok çalışma yapan kişilerden biride Bernard M. Bass (1985) olmuştur. Burns'un tersine liderin hem etkileşimsel özellikler hem de dönüştürücü özellikler taşıyabileceğini ve dönüştürücü liderliğin etkileşimsel liderlik üzerine kurulduğunu söylemiştir. Kısaca bahsettiğimiz iki özelliğin de birbirinin karşıtı olmadığını aksine tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir.

Dönüştürücü liderler, astlarının kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etkiler bırakırlar. Çünkü dönüştürücü liderler, astlarının gelişimine, onların başarılarına, güven boyutundaki ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek onların örgüt içerisinde kendilerini tatmin olmuş hissetmelerine etkide bulunurlar. Böylece astlarının kariyer memnuniyetlerini de sağlamış olurlar ve astlarının kendilerine güven duymalarını sağlamış olurlar (Horner, 1997: 274).

Dönüştürücü liderlik, çağdaş organizasyonların karşı karşıya kaldığı değişen çevreyi yönetmek için etkili bir stratejidir (Nielse ve Cleal, 2011:344). García Morales (2012: 1040) duyguları, değerleri veya çalışanların yaratıcılıklarını cesaretlendirmeye odaklı olan dönüştürücü liderliğin önemine vurgu yapmaktadır.

1.8.1. Dönüştürücü liderlik boyutları

Bass (1985), dönüştürücü liderlik kavramını idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel güçlendirme, bireysel ilgi olmak üzere dört faktör altında toplamıştır.

• **İdealleştirilmiş etki:** Diğer deyişle karizma, liderin izleyenleri tarafından karizmatik özellikler taşıdığı düşünülen liderlik özelliğidir. Lider sahip olduğu bu özelliklerin sayesinde onu izleyenleri istediği gibi davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1998:413). Değerlerine, inançlarına ve misyon duygusuna yönelik olan bir liderin faaliyetleridir (Lee vd., 2011:473).

• **İlham verici motivasyon:** Günümüzde dönüştürücü liderlerin örgüt içerisinde önemli hale gelmesine etki eden faktörlerden biridir. Bu tarz liderler astlarına ilham kaynağı olup onları üzerinde değişim sağlarlar. Liderin her durumda geleceğe dair umudunu yitirmemesi gerekir ve çalışanlarına ilham veren enerjisiyle onları umutlandırıp çalışanlarına yeni olanaklar yaratma konusunda cesaretlendirmelidir. Dönüştürücü liderler

astlarını etkileyerek geniş ufuklar yaratırlar ve onları lider olma yolunda desteklerler (İşcan, 2006:160).

• **Entelektüel teşvik:** Liderin astları bir sorunla karşılaştıklarında onların sorunlarını klasik bir şekilde çözme sistemi yerine daha yaratıcı teknikler uygulamasıdır. Bir başka tanıma göre liderlerin kendisini takip eden astlarını, meydana gelmiş problemleri çözme yolunda çeşitli mücadelelere girmeleri yönünde yönlendirmesi ve bu doğrultuda meydan okumalara teşvik ederler (Glad ve Blanton, 1997:566).

• **Bireysel ilgi:** Dönüştürücü liderliğin son unsuru olan bireysel ilgi liderlerin astlarını ne kadar önemseydiği ve onların gelişimi için ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiğinin ölçüsüdür. Bu tarz özelliğe sahip olan liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için astlar arasında bağlantı kurar ve onlara koçluk yaparak örgütün işleyişinin düzenli bir şekilde yürütmesine olanak sağlarlar (Pounder, 2003:6).

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü üzere, dönüştürücü liderliğin her bir boyutu astları üzerinde farklı değerler yaratır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞE TUTULMA

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel Bağlılığın bir kavram olarak ortaya çıkması 1956 yılında ilk defa Whyte tarafından “ Örgüt İnsanı” adlı çalışmasıyla gündeme gelmiştir. Yapmış olduğu bu çalışmasında örgüte aşırı bağlı olmanın getireceği tehlikelerden bahsederek, örgüt için ayırım yapmaksızın, tüm çalışanlar etraflıca incelenmiştir. Whyte’ in çalışmasının ardından bu kavram araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve tanımlara yer verilmiştir. Söz konusu tanımlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarıyla özdeşleşerek, örgütün verdiği görevleri üstlenerek, örgüte bağlı hissetmeyi gerektiren bir kavramdır (Dale ve Fox 2008). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlardan en çok Porter’in arkadaşlarıyla yaptığı tanım kabul görmüştür. Bu tanımda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarına ve değerlerine ulaşabilmek için, emek sarf etmesi ve örgütteki varlığını devamlı hale getirme arzusuna sahip olmasıdır (Mercan 2006; Çolakoğlu vd. 2009).

Bağlılık kavramı, çalışanı örgüte bağlı kılan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 14). Örgütsel bağlılık ise bireyin örgüt değerlerine olan inancını, bağlılığını ve işte aktif oluşunu konu alan psikolojik bir olgudur (O’Reilly, 1989: 18).

Örgütsel bağlılık, örgüt için de astlarının örgütsel amaçları ve değerleri benimseme ve örgüt için istekli biçimde fazladan emek verme ve devamlı örgüt çalışanı olarak kalma konusunda güçlü bir istek olarak tanımlanmıştır (Porter, 1974, Acar, 2013). Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık, kişinin bir organizasyona yönelik bütünleşme ve özdeşleşme arzusudur(Arı, 2003: 22).

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt ve çalışanlar için çok önemlidir. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmelerine yardımcı olabilmek için

bir şeyler yapma arzusunu ortaya koydukları aktif bir ilişkiyi kapsar (Gnce ve Gül, 2005; Steers, 1981; Çetin vd. 2011).

Grusky (1966), örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayan kişiler arasındadır ve bu kavramı bireyin örgüte duyduğu sadakatin gücü şeklinde ifade etmiştir (Mercan 2006). Meyer ve Allen'nin yapmış olduğu tanımlamada ise, örgütsel bağlılık bireylerin örgüte olan psikolojik yaklaşımıdır (Meyer ve Allen 1990).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Uluslararası rekabetin artmasıyla çağımızın bilgi çağı olması, müşteri beklentilerindeki değişimler, örgütleri farklı yapılanma modelleri ile karşı karşıya getirmiştir. Bu yaşanan değişim ve gelişmeler insan sermayesine olan ihtiyacı artırmış, çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık kavramı önemli hale gelmiştir (Tiryaki, 2005). Dolayısıyla insan sermayesi örgütlerin en önemli kaynağı haline gelmiştir. Örgüte yeterince bağlı olmayan bireyler, örgütte uzun dönem çalışmaya devam etmeyeceklerdir. Çalışanların örgütten ayrılması örgüt için önemli bir maliyet unsurudur. Örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması örgütsel bağlılığın önemini arttırmıştır.

Örgütsel bağlılığın sağlanması durumunda, gelecek dönemlerde örgüte çok farklı faydalar sağlayacağı ve maliyetleri düşüreceği de düşünülmektedir (Samadov, 2006: 81). Örgütsel bağlılığın örgüt içinde önem kazanmasının temel nedenlerini şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2001):

- İstenmiş çalışma davranışı ile ilişkilidir,
- Örgütten ayrılma nedenlerinde iş tatmininden daha önemlidir,
- Çalışanlar daha yüksek performans düzeylerine ulaşabilir,
- Örgütün etkinliğinin iyi bir göstergesidir ve aynı zamanda
- Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır.

Örgütlerin temel amaçlarından biri yaptıkları faaliyetleri sürekli hale getirebilmektir. Bu da ancak örgütün ve çalışanların birlikte ortak hedefe uyum içinde odaklanmalarıyla sağlanabilir. Çalışanlar örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaca, örgütün vizyonunu ve misyonunu ne kadar benimsemişse örgütsel amaçlara o kadar kolay ulaşılabilir (Örücü,

Asunakutlu ve Öncü, 2003: 17). Aksi takdirde örgütün amaçlarına ulaşması zorlaşır ve örgüt kısa süre içinde yok olma eşiğine gelir.

Yukarı da saymış olduğumuz birçok nedenden ötürü örgütsel bağlılık örgütlerin devamlılığının sağlanması ve örgütlerin ayakta kalabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütlerin büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri ancak çalışanların örgütlerine bağlı olmaları koşuluna bağlanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak üç önemli nokta öne çıkmaktadır. Bunlar (Seel ve Knight, 1987: 317):

- Çalışanın, örgütün ulaşmak istediği hedeflerine inanarak onları benimsemesi,
- Kişinin, bağlı olduğu örgütün amaçları için güçlü performans göstermesi,
- Kişinin, örgütün çalışanı olarak kalmak için çok istekli olmasıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusunda Suliman ve İles'in (2000) yapmış olduğu sınıflama tüm yaklaşımları ele almamız açısından çalışmamıza temel oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığı keşfetmek için dört yaklaşım şekli vardır. Bunlar; Tutumsal Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım, Kuralcı (Normatif) Yaklaşım, Çok Boyutlu Yaklaşım.

2.2.1. Tutumsal yaklaşım

Tutum kavramının kelime anlamına baktığımızda kişinin belirli bir davranış sergileme eğilimini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığa tutum olarak baktığımızda; bireyin kişisel değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları arasındaki uyumunun değerlendirdiği ve bu karşılaştırmanın sonucunda örgütle bireyin bütünleşerek üyeliğin devamlı hale getirilmek suretiyle örgüte fayda sağlandığı davranış şeklidir. Tutumsal yaklaşımda, üç bağlılık boyutu vardır. Bunlar; örgütün misyonuna inanmak, örgütte devamlı kalma isteği ve örgüt için güçlü bir çaba sarf etmektir.

2.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşım, kişinin daha önceki deneyimlerinin ve uyumlu olmasının örgütsel bağlılığa etkisini inceler (İnce ve Gül, 2005: 48). Bir başka tanıma göre, bireyin örgütte kalma süreci geçmişteki davranış biçimleri ile ilişkilendirilir (Mowday ve diğ., 1982: 25). Kişilerin devamlı örgütte kalabilmek için bazı özverilerde bulunması örgüte bağlılığının başladığı nokta olarak kabul edilebilir. Daha sonraki aşamalarda ise kişinin göstermiş olduğu davranışları onun örgüte olan bağlılığını şekillendirir (Bayram, 2005: 129).

2.2.3. Normatif bağlılık yaklaşımı

Normatif bağlılık, duygusal ve devamlılık bağlılığından farklı olarak, kişinin çalıştığı örgüte olan bağlılığını bir zorunluluk olarak hissederek örgütte devam etmesinin doğru olduğuna inanması doğrultusunda gerçekleşir. Dolayısıyla normatif bağlılık, erdem ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Kişi örgütte kalmayı kendi isteğiyle değil de örgüte karşı borçluluk duygusu duyarak kendisini örgütte kalmayı sorumlu ve yükümlü olarak görür. Diğer bir tanımlamayla örgüt, çalışanına zor kaldığı durumlarda iyi davranmıştır ve çalışan da kendisini örgüte karşı borçlu olduğunu düşünerek örgütte bir süre daha çalışmanın doğru olduğunu düşünmüştür (Çetin, 2009: 96). Çalışanlarda gelişen duygusal bağlılık kavramında çalışanın “bu örgütte devamlı çalışmak istiyorum” şeklinde bir düşünce şekli hâkim olurken, normatif bağlılıkta ise “bu örgütte çalışmalıyım” tarzında bir anlayış vardır.

2.2.4. Çok boyutlu yaklaşım

Reichers (1985), örgütsel bağlılığın birden çok kaynağının olabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilere, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi farklı düzeylere olan bağlılığını ifade etmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana başlık halinde özetleyebiliriz. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörleri yeni iş imkânları, sektörün durumu, profesyonellik, ülke ekonomisinin durumu ve işsiz sayısı gibi faktörler olarak kabul edebiliriz (İnce ve Gül, 2005: 56-57).

2.3.1. Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin başında kişinin daha çok çalışma hayatıyla ilişkilendirebileceğimiz demografik özellikler gelir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kişinin sosyal ve psikolojik durumu, başaracağına olan inancı, motivasyon gücü ve iş hayatına ilişkin değer yargıları bireysel faktörleri oluşturur (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Yapılan bazı araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılıkla yaş arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 181). Buna göre ileriki yaş gruplarında olan insanların iş tecrübelerinin olması ve olgunlaşmaları nedeniyle örgütsel bağlılıkları da yüksektir. Ayrıca yaşı büyük olan çalışanların örgütte buldukları pozisyonların ve mesleklerinden memnun olmalarından dolayı da örgüte olan bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilmektedir (Ketchand ve Strawser, 1998: 110).

Kıdemin, bireyin örgüte bağlılığını etkileme şeklini açıklamak için Buchanan (1974) tarafından bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre, kişi ilk yılda güvenlik ihtiyacının karşılanmasına ve beklentilerinin karşılanmasına büyük önem verir. İkinci ve dördüncü yıllar arasında, statüsünü geliştirmek için çalışır ve başarısız olmaktan da endişe duyar. Daha sonraki yıllarda ise olgunluk aşamasına geçer ve örgütsel bağlılık oranı da yükselir (Buchanan, 1974: 533).

Bireyin eğitimi ile örgüte bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulan birçok çalışma mevcuttur. Buna göre, bireylerin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel

bağlılıklarının azalacağı söylenebilir (Balay, 2000:56; Durna ve Eren, 2005:213). Bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe diğer bireylere göre daha fazla iş alternatiflerine sahip olacaklar ve beklentileri daha yüksek olacaktır. Konuyu cinsiyet açısından ele aldığımızda, kadın çalışanların, örgütsel bağlılığının erkeklere göre örgütsel bağlılıkları oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Durna ve Eren, 2005: 213).

2.3.2. İş ve role ilişkin faktörler

Bireyin çalıştığı işin özellikleri ve örgütteki rolünün de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Eğer örgütler, kişilerin yaptıkları işleri örgütteki rolleriyle uyumlu hale getirirlerse bu etki pozitif yönde etki gösterir. Örgütlerin işleri zenginleştirilmesi bireyin işlerine olan ilgisini artıracaktır. Eğer iş zenginleştirilmesi artarsa kişilerin örgüte bağlılıkları da artacaktır (Erdoğan, 1997). Bunlara ilave olarak katılımcı bir yönetim anlayışı, ödüllendirme, çok fazla iş yükü, yetkilendirme, iş stresi gibi unsurlarda bu gruba dahil edilmektedir (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Özdevecioğlu, 2003).

Bireyin çalışma yerindeki rolünün belli olması ve rol çatışmasının olmaması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bireylerin çalışma yerindeki rolünün belirsiz olması durumunda ise daha düşük bir bağlılıkla karşılaşılacağı belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 848). Rol çatışmasının çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz etkileri vardır. Bu tür durumlarda, çalışanlar; hem içlerine kapanır, hem de çevrelerine karşı olan ilgilerini kaybederek yaptıkları işlerin önemsiz olduğuna inanır ve örgütte kalmalarının gereksiz olduğunu düşünmeye başlarlar. Sonuç olarak bireyler yaptıkları işi ve örgütü sevmemeye başlarlar (Katz ve Kahn, 1977: 217).

2.3.3. Örgütsel faktörler

Örgütün durumu, yapısı gibi etkenlerde çalışanların örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bazı araştırmacılara göre örgütsel faktörlerin bağlılık üzerindeki etkisinin, bireysel faktörlerden daha etkili olduğu düşüncesi hakimdir. Bir diğer ifadeyle çalışana verilen örgütsel ödüller ve iş değerleri yukarıda bahsettiğimiz bireysel faktörlerden daha etkilidir (Oliver, 1990: 513). Dolayısıyla, örgütün verdiği ödüller, çalışanın algıladığı örgütsel desteği artırır ve bunun sonucunda duygusal bağlılık da artar. Bunlara ek olarak, örgüt içinde çalışanlarla ilgili konulardaki sürecin adil şekilde

işlendiğinin algılanması ve liderlerin tutumları da örgütsel desteği artıracak ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.3.4. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktörleri genel olarak; yeni iş imkanları ve profesyonellik olarak ifade edebiliriz. Aynı zamanda sektörün ekonomik hali, ülkenin sosyal ve ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi vardır (İnce ve Gül, 2005: 56-70). Bireyler, çalıştıkları işten ayrılmaları halinde uygun iş seçeneklerinin az olduğuna inanırlarsa, bireylerin örgütsel bağlılıkları artacaktır. Çalışanların işten ayrılmaları durumunda daha fazla iş alternatifi ile karşılaşarak örgütlerine daha az bağlı olacaklardır (Meyer ve Allen, 1997: 57-58). Bu nedenle, iş seçeneklerinin çok fazla olması örgütsel bağlılık açısından olumsuz bir duruma sebep olmaktadır.

Profesyonel kişilerin çalıştıkları örgütlerde, örgütler kişilerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunursalar, çalışanların örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilenmektedir. Ancak bu durumda kişinin mesleki bağlılığı ise olumsuz yönde etkilenebilir (Gunz, H. ve Gunz S., 1994: 802).

2.4. Performans Kavramı ve Tanımı

İşletmeler örgütsel amaçlarına ulaşabilmek ve rekabet üstü avantajlar elde edebilmek için yapmış oldukları işte üst seviyede çaba sarf eden çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yüksek iş performansına sahip olmak örgütler için ne kadar önemliyse çalışanlar için de eş değer öneme sahiptir (Çerçi, 2013:55). Literatürde performans kavramı hakkında birçok tanımlamalara yer verilmiştir.

Performans, bireyin örgüt içindeki görevlerinde iyi biçimde gayret göstermesidir (Schuler, 1995: 307). Çalışanın kendisine verilen görevi yerine getirmek üzere almış olduğu sonuçlar performans olarak nitelendirilmiştir (Bingöl, 2006: 321). Belirli bir amacı veya görevi yerine getirmek üzere daha önceden belirlenen standartlara ve ölçütlere uygun şekilde ortaya konulan mal, hizmet veya düşüncelerdir (Pugh, 1991: 7-8).

İş performansı, liderlerin astlarına vermiş olduğu görevi uygulamak için çalışanın tüm çaba ve gayretlerinin başarı düzeyidir. Çalışan verilen görevi yerine getirdiği takdirde

mükafatlandırılırsa iş tatmin düzeyi artar ve daha sonraki yaptığı çalışmalarda performans ve başarı düzeyini de artırır.

Performansla ilgili bu tanımlara baktığımızda bu kavramın, bireyin hedeflere ulaşma düzeyini, hedefe ulaşması için gösterilen çaba ve verimliliği de kapsadığı görülmektedir. Bireyin belirlemiş olduğu hedefe ulaşması, performansının yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların verimliliği, bireyin işi yapma şeklinin doğruluğu da performans kavramının içinde yer almaktadır. Bu nedenle verimlilik, etkenlilik ve tutumluluk kavramları da performans kavramıyla birlikte düşünülmelidir (Şentürk, 2004: 23). Örgütler için büyük önem arz eden iş performansını etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir.

2.4.1. Kişisel faktörler

Çalışanlar örgütteki sorumlu oldukları işlerini gerçekleştirirken birbirinden farklı durum ve ortamların içinde bulunabilirler ve kişilik özelliklerine göre de verilen tepkiler farklılık gösterebilir (Akşit, 2010:203). Örgütte çalışanların kişilik yapısı ve fiziksel özellikleri, iş tanımındaki özelliklere sahip olabilme, algılama yetileri, çalışanın bulunduğu sosyo kültürel çevre iş performansını etkileyebilir. Bu nedenle örgütler iş tanımlarındaki yetkinliklere sahip bireylerin seçilmesi durumunda yüksek iş performansı ulaşmış olacaklardır.

2.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için örgüt için de çalışanların performansı yüksek olmalıdır. Bireyler örgütün istediği performansa ulaşabilmesi örgütün sağladığı örgütsel faktörlere de bağlıdır (Hayajneh, 2000:11). Bireysel performansı etkileyen örgütsel faktörleri şunlardır; Örgüt kültürü, örgütün yapısı ve uyguladığı politikalar, çalışma ortamı, iş tasarımı, örgüt içi insan ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimlidir.

Örgüt kültürü: Örgüt kültürü örgütün değerleri ve normlarından oluşmaktadır. Yöneticilerin ve astlarının çevre ile ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Steinholg ve Owens, 1989:18). Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, bireyin performansını arttırmak için çok büyük öneme sahiptir. Bunun nedeni; yöneticilerin ve astlarının ortak

değerlere, inançlara, normlara sahip olmaları ve örgüte olan bağlılıklarının artmasıdır (Alvesson, 2002:53-54).

Örgüt yapısı ve uyguladığı politikalar: Örgütün yapısı, amaçları ve uygulamış olduğu politikalarında iyi bir şekilde belirlenmiş olması, sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması, çalışanların birbirleriyle iyi iletişim kurması ve güçlü bir koordinasyonun varlığı gibi faktörler bireysel performansı arttırmaktadır (Odabaş, 2004:44). Bireylerin, farklı kültürlere sahip olması, farklı davranışlar göstermesine neden olabilmektedir. Ancak örgütün uyguladığı politikalara uyum sağlandığı sürece amaçlara ulaşmak kolay olacaktır (Erdoğan, 1991:199). Örgütün çalışanlarına uyguladığı politika onların performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Özpehlivan, 2015:142).

İş tasarımı: İş tasarımı, hangi görevlerin var olduğunu ve nasıl ne zaman yapılacağını ve şartlarını kapsamaktadır (Deconzo vd., 2017:119). Buradaki amaç çalışanın iş doyumunu ve performansını yükseltmektir.

Çalışma ortamı: Örgütlerde çalışma ortamı, çalışanların performansının verimliliğinin sağlanması için büyük öneme sahiptir. İşverenler rahat bir çalışma ortamı, fiziksel ve psikolojik açıdan tehdit bulundurmeyen bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar.

Örgüt içi insan ilişkileri: Çalışanların performansında, diğer örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkiler ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne derece uyum sağlandığı önemlidir (Tavas, 2011:12). Çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması için kişilerin birbirini yakından tanımaları ve güven duymaları gerekmektedir. Bunun içinde örgütlerde çeşitli etkinliklerin yapılması önem arz etmektedir.

Etkili iletişim: İyi bir yönetici, çalışanın performansı ile ilgili bir problemle karşılaşıldığında, çalışanın büyük bir dikkatle dinlemelidir. Çünkü çalışanlar bulunduğu iş ortamında kendini dikkatlice dinleyen, olumlu bir geri bildirimde bulunan ve kendisine olan güvenini arttıran bir yöneticiden oldukça memnun kalırlar (Barutçugil, 2002: 101-105).

2.4.3. Çevresel faktörler

Örgütte çevresel faktörler olarak tanımlayacağımız en önemli etken iş alanının oluşturmuş olduğu fiziki ortamdır. Bunlar iş ortamının oturma alanı ve kişisel kullanım alanı, bina ve sosyal alan, ulaşım gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlere kısaca şu şekilde açıklanmaktadır.

- **İş ortamının oturma alanı ve kişisel kullanım alanı**

İş ortamında çalışanların kişisel oturma alanı beş metre kare olmalıdır. Bu sağlandığı takdirde birey çalışmalarında daha rahat ve özgür olacağı için verimliliği artacaktır (Akşit, 2010:203).

- **Bina ve sosyal alan**

İş ortamında binaların bulunduğu konum çalışanları etkiler ve bireyleri işe motive etmek açısından büyük önem arz etmektedir (Akşit, 2010:203).

- **Ulaşım**

İş performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de ulaşım. Çünkü bireylerin iş yerine olan yakınlık veya uzaklık durumları çalışanların iş performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin bireyin ikamet ettiği yer, iş yerine uzaksa oluşan trafik yoğunluğu ve zaman kaybı bireyin performansını olumsuz yönde etkiler (Akşit, 2010:203).

2.5. İşe Tutulma Kavramı ve Tanımı

İşe tutulma kavramı, bireyin hem fiziksel hem de bilişsel ve duygusal olarak işe kendisini vermesidir. Bireyin işini ne kadar benimsediği, işine ne kadar odaklandığı, çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkinin niteliği gibi durumlar işe tutulma açısından büyük öneme sahiptir (Kahn, 1990:694).

Schaufeli ve Bakker (2003) işe tutulma kavramını bireyin işini yüksek bir enerji ve yüksek bir performans ile yapması, kendi isteği ve çabasıyla işine odaklanması şeklinde tanımlamıştır. Bireyin anlık ve o anki iş durumuna göre değil devamlı işine yönelik daha kalıcı biçimde kendini vermesi, duygusal ve bilişsel bağlılığını göstermektedir (Schaufeli, Salonava, González-Romá ve Bakker, 2002). Kişinin işinde psikolojik var olmasının nedeni işe tutulmasına dayandırılmaktadır. Birey çalıştığı işinde bilişsel olarak dikkatli, duygusal olarak diğerlerine bağlı ve fiziksel olarak işleriyle ilgili olduğunda işe tutulma söz konusudur (Kahn, 1990:694). Bu bakımdan işe tutulma kavramının, çalışanların motivasyonu ve işe yönelik olumlu tutumlarını temsil ettiği söylenebilir.

Bireyin işe tutulması, işin bireyden yerine getirilmesini bekledikleri ve bireyin bu talepleri karşılayabilmek için yeterli bireysel ve örgütsel kaynaklara sahip olması durumuna bağlıdır (Schaufeli ve Bakker 2004; Schaufeli ve Taris, 2014). Schaufeli ve Bakker (2003), işe tutulma (angaje olma) kavramını dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarıyla işle ilgili pozitif bir düşünce yapısı olarak ifade etmektedirler.

2.5.1. İşe Tutulmanın Boyutları

- **Dinçlik boyutu:** Kişinin fiziksel olarak kendini dinç enerjik hissetmesi, duygusal olarak güçlü olması, işi için çaba sarf etmeye gönüllü olması ve karşılaştığı güç durumlar karşısında güçlü durmayı ifade eder.
- **Özümseme boyutu:** Kişinin işine tümüyle konsantre olması ve kendini işine vermesi halidir. Kişi zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmaz ve işinden başını kaldırmak istemez.
- **Adanmışlık boyutu:** Kişinin işine değer atfetmesi, işi ile gurur duyarak kendini kanıtlama çabası halini ifade eder.

Literatüre bakıldığında bireyin işe tutulmasının hem kendisi hem de örgüt için önemli sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir. İşe tutulmanın bireylere pozitif yararlar sağladığı yapılan birçok araştırmada da ortaya konmuştur. Bireylerin işe tutulma düzeyleri ve psikolojik sermayelerinin yüksek, kendi kaynaklarını yaratan ve daha iyi performans gösteren kişiler olduğu gözlemlenmiştir (Bakker, Albreth, Leiter, 2011:4-28). İşe tutulmanın bireysel düzeyde sonuçlarına baktığımızda bireyin, kişisel gelişimine katkı

sağlarken, performans ve kalite gelişimini arttırması açısından örgüte katkı sağlamaktadır (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008:187-200).

2.6. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

Günümüzde hızla artan rekabet ortamına baktığımızda örgütlerin değişime ayak uydurması giderek zorlaşmıştır. Bunun yanında örgütlerin nitelikli iş gücünü kaybetmemeleri de örgütler için önemli hale gelmiştir. Özellikle günümüzde ekonomik bunalımların yaşandığı ve devamlı kendini yenileyen iş ortamları nedeniyle örgütler çalışanlarını örgütte tutmak istemektedirler. Diğer taraftan çalışanlar her fırsatta daha iyi şartlarda çalışmayı ve daha iyi bir işte çalışmayı tercih etmektedirler (Polat ve Meydan, 2010: 146).

Barlet (1999: 70), işten ayrılma niyetini bireylerin çalıştığı örgütlerden ayrılmaları konusunda olan bilinçli ve temkinli kararları olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma konusu üzerine yapılan araştırmaları incelediğimizde görüyoruz ki, işten ayrılma niyetinin önemli ölçüde örgütsel etkinlikten etkilendiğini görebiliyoruz. Bunun farkında olan yöneticiler, çalışanlarının işten ayrılmalarına engel olmak için birtakım önlemler almaktadırlar (Gül, Oktay, Gökçe, 2008: 3). Yöneticilerin aldıkları tedbirlere rağmen, örgütler için hala işten ayrılma önemli bir problem olmaya devam etmektedir. Yapılan araştırmalara baktığımızda, çalışanların iş tatmini derecesi ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olduğu görülmüştür (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Çalışanlar için işten ayrılmaya karar vermek kolay bir durum değildir çünkü daha iyi bir iş bulabilecekleri konusunda endişe duyarlar. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler şunlardır.

2.6.1. İşten ayrılma niyetine etki eden etmenler

Bireylerin, çalıştıkları örgütten ayrılmalarının nedenleri bireysel faktörler olabildiği gibi örgütsel ve çevresel faktörlerden de kaynaklanabilir.

- **Bireysel faktörler:** Birden fazla bireysel faktörler, çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Bunlar; evlenme, ölüm, yaş, başka bir işte çalışmak istemesi, psikolojik nedenler, işin beklentilerini yeterince karşılamaması, eğitim ihtiyacı gibi

faktörlerden oluşmaktadır. Bunların hepsi işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilir (Hwang ve Kuo, 2006: 255).

- **Örgütsel faktörler:** Örgütsel faktörler bireyin çalıştığı işyerine olan ulaşımı, işin zorluk derecesi, verilen iş yükünün miktarı, ücret yönetiminin adaletsiz olması gibi faktörlerdir. Bu saymış olduğumuz örgütsel nedenler, yönetimin gayretiyle önlenemez nedenlerdir (Çekmecelioğlu, 2005:23). Örgütlerin sebep olduğu işten ayrılma nedenleri ise düşük ücret, olumsuz çalışma şartları, uzun çalışma süresi, iletişimsizlik, sosyal hizmetlerin yetersiz olması, ücret sisteminin adaletsiz olması ve kötü yönetimdir (Şimşek ve Aslan, 2012:420-421).
- **Çevresel faktörler:** Bireylerin işten ayrılmalarına neden olan çevresel faktörler: ülkenin bulunmuş olduğu ekonomik durumu, otomasyon seviyesi, başka mesleklerin öne geçmesi gibi faktörlerdir. Çevresel faktörlerin etkilerinin önlenmesi örgütler için oldukça meşakkatlidir. Çevresel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi daha fazladır (Agin, 2010:29).

Bireyin işten ayrılma niyeti, hem örgüt için hem de personeli etkileyen sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar genellikle olumsuzdur.

Çizelge 1.5. İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları

İşten ayrılan için	Örgüt için	Örgütün bulunduğu diğer elemanlar için
Çalıştığı iş ile ilgili deneyim ve tecrübenin kaybedilmesi	İşe alımlarda harcanan maliyet	Örgütteki sosyal ilişkilerin bozulması
Borçlarının üstesinden gelememek	Yeni çalışan bulmadaki maliyet	Tecrübeli iş arkadaşlarının kaybı
Yasal hak ve ayrıcalıklarının kaybetmek	Örgütteki ilişkilerin zarara uğraması	İşten ayrılanlar nedeniyle iş yükünün artması
İş değişiminde yaşanan stres	İşin ve üretimin aksaması	Çalışma isteğinin azalması
Gelecek planlarının değişmesi	İş için eğitilmiş çalışanın performans kaybı	
Kariyer planındaki oluşabilecek gerilemeler	İşten ayrılmaların örgüt için olumsuz profil oluşturması	

Kaynak: Mobley, William H.(1982) akt.Acar, 2014;56

Tüm bu olumsuzlukların oluşmasına engel olabilmek için insan kaynakları birimlerine önemli görevler düşmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞE TUTULMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER

3.1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen liderler, çalışanları ile örgütün ileriye yönelik amaçlarını paylaşarak onların katılımını sağlamakta ve bunun sayesinde dönüşümü sağlama noktasında çalışanları örgüte bağlı kılmaktadırlar (Epitropaki ve Martin, 2005: 572). Yapılan araştırmalar neticesinde genellikle dönüştürücü liderlik özelliğine sahip liderlerin, etkileşimci liderlere ve diğer liderlik davranışlarına göre örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde olumlu etkilediğini göstermiştir. Çalışanlar, dönüştürücü liderlere daha çok güven duymaktadırlar. Dönüştürücü liderler de çalışanlarının daha etkili olmalarını sağlamakta ve daha yüksek performans göstermeleri için çalışanlarına ihtiyaç duydukları ortamı yaratmaktadırlar (Keegan ve diğ., 2004: 610).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok araştırmaları incelediğimizde değişik kültürlere sahip örgüt yapılarında bu iki kavram arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varan çok çalışmanın bulunduğunu görmekteyiz. Bu çalışmalara baktığımızda dönüştürücü liderlik davranışı sergilenen örgütlerdeki çalışanların, daha tatminkâr oldukları, motive edilmiş bir halde örgütsel amaçlara ulaşmada daha aktif rol üstlendikleri, örgütlerine daha sıkı bağlı oldukları ve örgütsel katılım konusunda da son derece olumlu yönelim sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür (Seymen, 2008: 194). Bu özelliği nedeniyle dönüştürücü liderlik davranışı, çalışanlar üzerinde olumlu izlenimler bırakarak, örgütlerdeki çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

3.2. Dönüştürücü Liderliğin İş Performansına Etkisi

Örgütlerin başarısı çalışanlarının performansına ve işe karşı olumlu tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle örgütler performans düzeylerini arttırmak için çeşitli stratejiler benimsemişlerdir. Bireylerin performanslarını arttırmada en etkili faktör ise liderlerin göstermiş oldukları tutum ve davranışlarıdır. Literatürde yapılan araştırmalara baktığımızda ise dönüştürücü liderlik özelliği taşıyan liderlerin çalışanlarının performansını arttırmada pozitif etki yarattığını yani olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çekmecelioğlu (2017) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlerin, çalışanlarının adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine ulaşmalarını sağlayarak çalışanlarının performansının arttırdığını saptamıştır.

Dönüştürücü liderler çalışanlarından daima beklenenin üzerinde performans göstermelerini istemektedirler. Çalışanlarını bu doğrultuda motive edip beklenilenden daha fazla sonuç almalarını sağlarlar. Bu liderler çalışanlarının yapmış oldukları işlerde tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, çalışanlarının öz güvenlerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu sayede çalışan kendinin farkına vararak örgüt içerisindeki görevlerini, kendi kişisel çıkarlarından üstün tutup, örgüt amaçlarına hedeflerine daha bağımlı hale gelmiş olacaklar (Eren, 1993: 396).

Eren ve Titizoğlu'nun (2014) yapmış olduğu çalışmada ise dönüştürücü liderlerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar nedeniyle, çalışanlar kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissettiklerini ve bu durumun performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

3.3. Dönüştürücü Liderlerin Çalışanlarının İşe Tutulması Üzerine Etkisi

Örgütlerin rekabet üstü avantajlar elde edebilmesi ve örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için de çalışanların işe tutulması yani işine tutku ile bağlanmasının etkisi de göz ardı edilmemelidir. Çünkü örgütler her bir çalışanından aynı verimi almak yerine her birinden en yüksek verimi almaya çalışmaktadırlar. Bireyin işini isteyerek yapması zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için de dönüştürücü liderlere büyük görev düşmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında dönüştürücü liderlik özelliğine sahip lider yöneticilerin, çalışanlarının işe tutulması üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011: 4-28).

3.4. Dönüştürücü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Luecke (2002) çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerini ve ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında örgütten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Kark, Shamir (2009), Avolio, Gibbons (1998) dönüştürücü liderlerin çalışanlarına güven duygusu aşılama ve onları teşvik edip harekete geçirebilmek için bir vizyon yarattığını ve böylece çalışanlarının örgütlerini benimsemesinde etkili olunduğunu belirtmektedirler (Epitropaki ve Martin, 2005: 573).

Gakovic'e (2002) göre, dönüştürücü liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azaltıp örgüt için yararlı davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır. Barling ve Kelloway'a (1996) göre dönüştürücü liderler çalışanların örgütü benimsemelerine etki ederek onların işine devam etme isteği ve işte kalma istekleri üzerine önemli etkilerde bulunurlar.

Howell ve Avolio (1993) yapmış oldukları çalışmalarında dönüştürücü liderlerin çalışanlarını motive edip ve bu motivasyonun sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Gakovic, 2002: 17-53). Homrig (2002), dönüştürücü liderliğin her zaman için en etkili liderlik tarzı olduğunu ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak onların daha az işten ayrılma niyeti sergilemelerine neden olduklarını belirtmiştir (Mancini, 2007: 20).

Smoak (2008: 47) çalışmasında, dönüştürücü liderlik özelliğini taşıyan liderlerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına çok fazla önem vermeleri ve onların beklentilerini karşılayarak işten ayrılma niyetleri üzerine negatif etkiye sebep olduklarını ifade etmiştir.

3.5. Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Tutulma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık davranışı sergileyen çalışanlar örgütte devamlı kalma isteğini göstererek işletmenin amaç ve değerlerini benimsemişlerdir. Bu nedenden ötürü örgütlerin çoğu, insan kaynakları süreçlerine farklı bir yön vererek örgütsel bağlılığı arttırmışlardır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığı yüksek bireyler ile birlikte güven duygusu artarak, çalışanlar değişime daha kolay ayak uydurabilmektedirler (Poyraz ve Kama, 2008:148).

Literatürde yapılan birçok araştırmalara baktığımızda örgütsel bağlılık, işletmelerin devamlılığının sağlanmasında önemli unsur olan bireyin verimini artırarak örgüte bütünleşmesine neden olur. Çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarının artırılması neticesinde yüksek performansın yanında yüksek motivasyonla çalışırlar. Yapılan çoğu çalışmanın sonucunda da örgütsel bağlılığın, iş performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetiyle de negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Tüfekçi, 2016:34).

Literatürde bireyin iş performansının artırılmasında en önemli faktör örgütsel bağlılık olarak görülmektedir (Subramaniam vd., 2002). Örgütsel bağlılık ve çalışanların işten ayrılma oranlarının da azalmasıyla çalışan ve işletmenin performans düzeyinin artması sağlanabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

İşe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanların, kendileri ile işlerini özdeşleştirmeleri sonucunda örgüte bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir. Öte yandan işine ve çalıştığı örgütüne bağlılık duyan çalışanlar, daha yüksek performans göstermekte yaptıkları işin kalitesini de artırmaktadırlar. Böylece çalışanların işe tutulma düzeyleri artmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ROLÜ

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

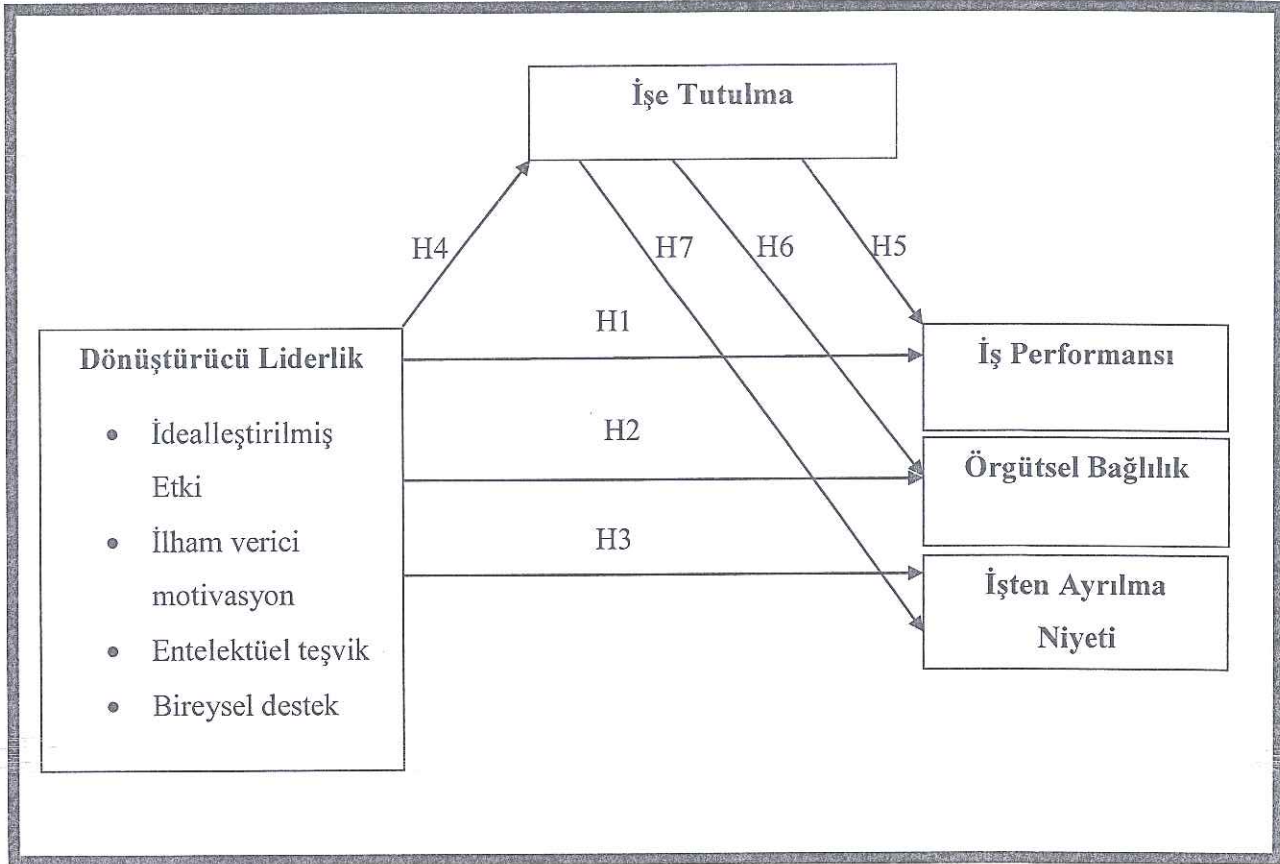
Günümüzün hızla değişen çevre koşullarına baktığımızda örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için liderlere verilen önem giderek artmıştır. Bu kapsamda konuyu ele aldığımızda örgütlerin içinde bulunduğu sürekli değişim çağında çevresel değişimleri fırsata çevirebilmeleri için dönüştürücü liderlere ihtiyaç doğmuştur ve dönüştürücü liderlik tarzına sahip yönetim anlayışı tüm kurumlarda giderek önemli hale gelmiştir.

Literatürde dönüştürücü liderliğin çıkış noktası sürekli değişim gösteren dış çevre faktörleri karşısında örgütlerin ayakta kalabilmesi için örgütü yeniden yapılandırma misyonunun liderlerce üstlenilmesidir (Smith vd., 2004: 86). Bu nedenle dönüştürücü liderliğin örgütler için önemi ve çalışanların örgütsel bağlılığı, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve işe tutulma düzeyleri üzerine etkileri incelenecektir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutulmalarının aracılık etkisi test edilecektir. Bu kapsamda araştırma modelinin Türkiye'nin Kamu ve Özel Sektöründe çalışanlar üzerinde uygulanması çalışmaya ayrı bir özgünlük katmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Tezin üçüncü bölümünde yapılan literatür taraması kapsamında değişkenler arası ilişkiler ve etkileşimleri ortaya çıkarmak amacıyla, şekil 4.1' de sunulan araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

4.3. Araştırma Hipotezleri

Söz konusu araştırma modeli kapsamında oluşturulan ana ve alt hipotezler çizelge 1.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 1.6. Hipotezler

Hipotez nu.	HİPOTEZ
HİPOTEZ 1	Dönüştürücü liderlik davranışları çalışanların iş performansını etkiler.
Hipotez 1a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışları çalışanların iş performansını etkiler.
Hipotez 1b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışları çalışanların iş performansını etkiler.
Hipotez 1c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışları çalışanların iş performansını etkiler.
Hipotez 1ç	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışları çalışanların iş performansını etkiler.
HİPOTEZ 2	Dönüştürücü liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığı etkiler.
Hipotez 2a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler.
Hipotez 2b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler.
Hipotez 2c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler.
Hipotez 2ç	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler.
HİPOTEZ 3	Dönüştürücü liderlik davranışları çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.
Hipotez 3a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışları çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.
Hipotez 3b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışları çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.
Hipotez 3c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışları çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

Hipotez 3ç	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışları çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.
-------------------	--

Hipotez nu.	HİPOTEZ
HİPOTEZ 4	Dönüştürücü liderlik davranışları çalışanların işe tutulmasını etkiler.
Hipotez 4a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışları çalışanların işe tutulmasını etkiler.
Hipotez 4b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışları çalışanların işe tutulmasını etkiler.
Hipotez 4c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışları çalışanların işe tutulmasını etkiler.
Hipotez 4ç	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışları çalışanların işe tutulmasını etkiler.
HİPOTEZ 5	Çalışanların işe tutulma düzeyleri iş performanslarını etkiler.
HİPOTEZ 6	Çalışanların işe tutulma düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkiler.
HİPOTEZ 7	Çalışanların işe tutulma düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

Çizelge.1.7. Hipotezler

HİPOTEZ 8	Dönüştürücü liderliğin, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 8a	İdealleştirilmiş etki davranışlarının iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 8b	İlham verici motivasyon davranışlarının iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 8c	Entelektüel teşvik davranışlarının iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 8ç	Bireysel destek davranışlarının iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.

Çizelge 1.8. Hipotezler

Hipotez nu.	HİPOTEZ
HİPOTEZ 9	Dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 9a	İdealleştirilmiş etki davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 9b	İlham verici motivasyon davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 9c	Entelektüel teşvik davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 9ç	Bireysel destek davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
HİPOTEZ 10	Dönüştürücü liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 10a	İdealleştirilmiş etki davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 10b	İlham verici motivasyon davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 10c	Entelektüel teşvik davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.
Hipotez 10ç	Bireysel destek davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık etkisi vardır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Mersin ilindeki tüm kamu ve özel kesim çalışanlarıdır. Toplamda 300 anket dağıtılmıştır ve 240 katılımcıdan geri bildirim sağlanmıştır. 13 katılımcının verdiği cevaplarının bir kısmı boş olması veya cevaplarının uç değerlerde yer alması nedeniyle analizlere 227 anket üzerinden devam edilmiştir. Örneklemeye ilişkin betimleyici istatistikler çizelge 1.9' da sunulmuştur.

Çizelge 1.9. Örneklemeye ait betimleyici istatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
CİNSİYET	Kadın	112	% 49,3
	Erkek	115	% 50,7
YAŞ ARALIĞI	20 ve Aşağısı	4	% 1,8
	21-30	84	% 37,0
	31-40	88	% 38,8
	40 ve Üstü	51	% 22,5
EĞİTİM DURUMU	İlkokul	5	% 2,2
	Ortaokul	22	% 9,7
	Lise	70	% 30,8
	Ön Lisans	76	% 33,5
	Lisans	47	% 20,7
	Lisansüstü	7	% 3,1
MEDENİ DURUM	Bekar	94	% 41,4
	Evli	133	% 58,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	40	% 17,6
	6-10 Yıl	88	% 38,8
	11-15 Yıl	68	% 30,0
	16-20 Yıl	23	% 10,1
	21 Yıl Üzeri	8	% 3,5

Araştırmaya katılan çalışanların % 49,3'ü kadın, % 50,7'ni ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Bunlardan 20 yaş altı aralığında 4 kişi (% 1,8), 21-30 yaş aralığında 84 kişi (% 37,0), 31-40 yaş aralığında 88 kişi (% 38,8), 40 ve üstü yaş aralığında 51 kişi (% 22,5) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına baktığımızda ilkokul mezunu 5 kişi (% 2,2), ortaokul mezunu 22 kişi (% 9,7), lise mezunu 70 kişi (%30,8), ön lisans mezunu 76 kişi (% 33,5), lisans mezunu 47 kişi (% 20,7), lisansüstü mezunu 7 kişi (% 3,1) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde % 41,4' ü bekar, % 58,6'sı evli çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerini incelediğimizde 1-5 yıl aralığında 40 kişi (% 17,6), 6-10 yıl 88 kişi (% 38,8), 11-15 yıl 68 kişi (% 30,0), 16-20 yıl 23 kişi (% 10,1), 21 yıl ve üstü 8 kişi (% 3,5) olarak belirlenmiştir.

4.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlere katılım çalışanlar ile birebir ve yüz yüze gerçekleşmiştir. Anket formu 6 bölümden ve 44 maddeden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik özelliklere yer verilirken daha sonraki bölümlerde ise araştırma değişkenleri olan dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti, işe tutulma ölçeklerine yer verilmiştir. Ankette sorulan sorulara katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendileri için en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir.

4.5.1. Dönüştürücü liderlik ölçeği

Çalışmada dönüştürücü liderlik ölçeğinin soruları, Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olup pek çok kişiler üzerinde uygulanmış ve geçerliliği sağlanmış olan “ Çok Faktörlü Liderlik Anketi” nden uyarlanan sorular ile ölçülmüştür (Yetis, 2003).

Dönüştürücü liderlik bu çalışmada toplam 16 soru ile ölçülmüştür ve dönüştürücü liderliğin boyutlarına ankette karşılık gelen sorular aşağıda sunulmuştur:

- İdealleştirilmiş etki: Anketin 1.-4. arası soruları
- İlham verici motivasyon: Anketin 5.-8. arası soruları
- Entelektüel teşvik: Anketin 9.-12. arası soruları
- Bireysel destek: Anketin 13.-16. arası soruları

Yetiş (2003), tarafından yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısı 0,6915 ile 0, 8546 arasında olduğu görülürken bu çalışmada ise alfa değeri 0,651 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 21 programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede; ilişkisiz model, birincil seviye DFA, ikincil seviye DFA ve tek faktörlü model için DFA analiz sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 1.10. Dönüştürücü liderlik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	100,811	99	1,018	0,027	0,92	0,952	0,935
Birinci düzey çok faktörlü	98,419	96	1,025	0,009	0,990	0,961	0,944
İkinci düzey çok faktörlü	104,438	98	1,066	0,015	0,974	0,959	0,943
İlişkisiz model	219,177	103	2,128	0,062	0,533	0,908	0,879

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin DFA sonuçlarına baktığımızda birinci düzey çok faktörlü model diğer modellere göre daha iyi uyum göstermiştir.

4.5.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Yapılan araştırmada Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 204). Ölçek beşli likert tipi bir ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,740 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise, güvenilirlik katsayısı 0,644 olarak bulunmuştur.

Çizelge 1.11. Örgütsel bağlılık doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	13,797	9	1,533	0,043	0,951	0,985	0,966

Örgütsel bağlılık ölçeğinin çizelgede sunulan DFA sonuçlarına baktığımızda tek faktörlü modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir.

4.5.3. İş performans ölçeği

Çalışanların iş performansını ölçmek üzere Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilip, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipi bir ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında Çöl (2008) ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,83 olarak bildirmiştir. Buna göre ölçeğin güvenirlik düzeyi oldukça yüksektir. Bu çalışmada söz konusu ölçek için ise güvenirlik katsayısı 0,680’ dir.

Çizelge 1.12. İş performansı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	1,295	1	1,295	0,032	0,997	0,998	0,978

İş performansı ölçeğinin çizelgede tek faktörlü model DFA sonuçları sunulmuştur.

4.5.4. İşten ayrılma niyeti ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Bluedorn tarafından geliştirilmiş olan ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçen dört maddelik tek boyutlu işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipi bir ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. Araştırmacılar işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa değerini 0,90 olarak tespit etmişlerdir bu çalışmada ise güvenirlik katsayısı 0,714 bulunmuştur.

Çizelge 1.13. İşten ayrılma niyeti doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	1,506	1	1,506	0,042	0,996	0,997	0,974

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörlü model DFA sonuçları çizelgede sunulmuştur.

4.5.5. İşe tutulma ölçeği

Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçülmesi amacıyla Schaufeli, Bakker ve Salonava (2006) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması daha önce Eryılmaz ve Doğan (2012) ve Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan Utrech işe bağlanma ölçeği kısa formu UWES-9 kullanılmıştır. Toplam 9 maddeden oluşan likert tipi ölçeğin orijinal çalışmadaki alfa tutarlılık katsayısı 0,85 ile 0,92 arasındadır. Bu çalışmada ise alfa değeri 0,70 bulunmuştur.

Çizelge 1.14. İşe tutulma doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	26,354	22	1,198	0,026	0,977	0,980	0,960
Birinci düzey çok faktörlü	275,005	103	2,670	0,064	0,960	0,927	0,892
İkinci düzey çok faktörlü	46,118	23	2,005	0,059	0,875	0,966	0,934
İlişkisiz model	129,183	27	4,785	0,114	0,449	0,912	0,853

İşe tutulma ölçeğinin çizelgede DFA sonuçlarına baktığımızda tek faktörlü modelin diğer modellere göre daha iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

4.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler, AMOS 21 ve SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin gruplar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek maksadıyla bağımsız t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Müteakiben Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılarak araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimler ortaya konulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Değişkenlere Ait İstatistikler

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları çizelge 1.12'de gösterilmiştir. Çizelge de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik boyutlarından olan idealleştirilmiş etkinin ortalaması (Ort.=4,12; ss.=0,43), ilham verici motivasyonun (Ort.=4,20; ss.=0,39), entelektüel teşvik (Ort.=4,17; ss.=0,42), bireysel desteğin ortalaması (Ort.=4,18;ss.=0,47), örgütsel bağlılığın ortalaması (Ort.=3,71; ss.=0,37), bireysel performansın ortalaması (Ort.=4,01; ss.=0,50), işten ayrılma niyeti ortalaması (Ort.=1,89; ss.=0,42), işe tutulma (Ort.=4,10; ss.=0,30) şeklindedir.

Çizelge 1.15. Değişkenlere ait istatistikler

DEĞİSKEN	TOPLAM	MIN.	MAKS.	ORT.	SS.
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK					
İdealleştirilmiş Etki	227	3,00	5,00	4,12	0,43
İlham Verici Motivasyon	227	3,25	5,00	4,20	0,39
Entelektüel Teşvik	227	3,25	5,00	4,17	0,42
Bireysel Destek	227	3,00	5,00	4,18	0,47
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Örgütsel Bağlılık	227	2,83	4,50	3,71	0,37
BİREYSEL PERFORMANS					
Bireysel Performans	227	2,75	5,00	4,01	0,50
İŞTEN AYRILMA NİYETİ					
İşten Ayrılma Niyeti	227	1,00	3,00	1,89	0,42
İŞE TUTULMA					

İşe Tutulma	227	3,33	4,89	4,10	0,30
-------------	-----	------	------	------	------

5.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Demografik faktörlerin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşdırmadığını ortaya koymak maksadıyla bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Daha sonradan yapılan tek faktörlü varyans analizi veya bağımsız örneklem t testi ile gruplar arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

5.2.1. Eğitim durumu demografik değişkenine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları

Aşağıda çizelgede gösterilen anova sonuçlarını değerlendirdiğimizde görüyoruz ki çalışanların eğitim durumlarına göre gruplar arası anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 1.16. Eğitim durumu değişkenine göre anova sonuçları

Boyut	F	P	Anlamlı Fark
İE	1,134	0,34	-
İM	0,710	0,61	-
ET	0,640	0,66	-
BD	1,681	0,14	-
ÖB	1,354	0,24	-
PER	1,671	0,14	-
İA	0,822	0,53	-
İT	2,617	0,05	-

5.2.2. Çalışma süresi demografik değişkenine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları

Çalışanların çalışma süresine göre gruplar üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çizelgede gösterilen anova sonuçlarını değerlendirdiğimizde çalışanların çalışma sürelerine göre gruplar arası anlamlı bir fark olmadığı değerlendirilmiştir.

Çizelge 1.17. Çalışma süresine göre araştırma değişkenleri anova sonuçları

Boyut	F	P	Anlamlı Fark
İE	0,340	0,85	-
İM	1,295	0,27	-
ET	0,413	0,79	-
BD	0,576	0,68	-
ÖB	2,647	0,05	-
PER	1,255	0,06	-
İA	0,869	0,48	-
İT	2,58	0,05	-

5.2.3. Cinsiyete göre araştırma değişkenlerinin bağımsız t testi sonuçları

Araştırmadaki iki grup arasındaki ortalamaları arasındaki çıkan farkın anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Cinsiyet gruplarına göre idealleştirilmiş etki düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek çalışanların idealleştirilmiş etki düzeylerinin birbiri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t=0,209$, $p>0,05$)

Cinsiyet gruplarına göre ilham verici motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek çalışanların ilham verici motivasyon düzeylerinin arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t= -1,295$, $p>0,05$).

Cinsiyet gruplarına göre entelektüel teşvik düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek çalışanların entelektüel teşvik düzeylerinin arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t= -1,784$, $p>0,05$).

Çizelge 1.18. Cinsiyete göre t testi sonuçları

Boyut	CİNSİYET	N	ORT.	T	p
İE	KADIN	227	4,1317	0,209	0,834
	ERKEK		4,1196		
İM	KADIN	227	4,1719	-1,295	0,197
	ERKEK		4,2391		
ET	KADIN	227	4,1228	-1,784	0,76
	ERKEK		4,2239		
BD	KADIN	227	4,1808	-,098	0,922
	ERKEK		4,1870		
ÖB	KADIN	227	3,7083	-,208	0,835
	ERKEK		3,7188		
PER	KADIN	227	3,9531	-1,746	0,82
	ERKEK		4,0696		
İA	KADIN	227	1,8705	-,992	0,322
	ERKEK		1,9261		
İT	KADIN	227	4,0724	-1,530	0,127
	ERKEK		4,1343		

Cinsiyet gruplarına göre bireysel destek düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek çalışanların bireysel destek düzeylerinin arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t = -,098$ $p > 0,05$).

Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($t = -208$, $p > 0,05$).

Kadın ve erkeklerin bireysel performans düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçlarında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmemiştir ($t = -208$, $p > 0,05$).

Kadın ve erkeklerin işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($t = -992$, $p > 0,05$).

Kadın ve erkeklerin işe tutulma düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek çalışanların işe tutulma düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t = -1,530$, $p > 0,05$).

5.2.4. Medeni duruma göre araştırma değişkenlerinin bağımsız t testi sonuçları

Çizelge 1.19. Medeni duruma göre T testi sonuçları

Boyut	CİNSİYET	N	ORT.	T	p
İE	BEKAR	227	4,1755	1,456	0,147
	EVLİ		4,0902		
İM	BEKAR	227	4,1702	-1,156	0,249
	EVLİ		4,2312		
ET	BEKAR	227	4,1915	0,515	0,607
	EVLİ		4,1617		
BD	BEKAR	227	4,2101	0,704	0,482
	EVLİ		4,1654		
ÖB	BEKAR	227	3,7092	-,148	0,883
	EVLİ		3,7168		
PER	BEKAR	227	4,0319	0,496	0,620
	EVLİ		3,9981		
İA	BEKAR	227	1,9016	0,87	0,930
	EVLİ		1,8966		
İT	BEKAR	227	4,0745	-1,216	0,225
	EVLİ		4,1245		

Çalışanların medeni durumuna göre yapılan t testi sonuçlarına baktığımızda idealleştirilmiş etkinin ($t=1,456$, $p>0,05$), ilham verici motivasyonun ($t=-1,156$, $p>0,05$), entelektüel teşviğin ($t=0,515$, $p>0,05$), bireysel desteğin ($t=0,704$, $p>0,05$), örgütsel bağlılığın ($t=-,148$, $p>0,05$), iş performansının ($t=0,496$, $p>0,05$), işten ayrılma niyetinin ($t=0,87$, $p>0,05$), işe tutulmanın ($t=-1,216$, $p>0,05$) gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

İlk olarak tüm değişkenlerimizin basıklık ve çarpıklık katsayıları hesaplanarak verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Devamında araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapmaları hesaplanmıştır ve değişkenler arası ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları tespit edilmiştir.

Çizelge 1.20. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları

	Ort.	ss	Çarp.	Bas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. İdealleştirilmiş Etki	4,12	,435	-,037	-,333	1							
2. İlham Verici Motivasyon	4,20	,391	,024	-,360	0,28**	1						
3. Entelektüel Teşvik	4,17	,42917	-,075	-,336	0,16*	0,23	1					
4. Bireysel Destek	4,18	,470	-,159	-,600	0,24**	0,09	0,16*	1				
5. Örgütsel Bağlılık	3,71	,379	,098	-,455	-,21**	0,04	-,013	0,10	1			
6. Bireysel Performans	4,01	,504	-,191	-,301	0,02	0,047	-,052	0,07	0,11	1		
7. İşten Ayrılma Niyeti	1,89	,421	,114	-,148	0,00	-,007	-,050	0,01	0,06	0,062	1	
8. İşe Tutulma	4,10	,305	,046	-,423	0,11	0,07	0,08	0,00	-,019	0,19**	-,013	1

*p < 0,05, **p < 0,01, n = 356, Çarp.: Çarpıklık, Bask.: Basıklık, Cronbach alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Çizelge 1.20'de araştırma değişkenleri arasında görülen ilişkiler aşağıda sunulmuştur. Buna göre;

- İdealleştirilmiş etki boyutunun diğer faktörlerle ilişkisini incelendiğinde sırasıyla ilham verici motivasyon ($r=0,280$, $p<0,01$), entelektüel teşvik ($r=0,161$, $p<0,01$), bireysel destek ($r=0,248$, $p<0,01$) boyutuyla aynı yönlü ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile ters yönlü ($r=-0,21$, $p<0,01$) düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür.
- İlham verici motivasyon boyutunun diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde sırasıyla İdealleştirilmiş Etki ($r=0,28$, $p<0,01$), Entelektüel Teşvik ($r=0,23$, $p<0,01$) boyutlarıyla aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.
- Entelektüel Teşvik boyutunun diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde sırasıyla İdealleştirilmiş etki ($r=0,16$, $p<0,05$), Bireysel Destek ($r=0,16$, $p<0,05$) boyutlarıyla aynı yönlü düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir.
- İdealleştirilmiş etki ile örgütsel bağlılık arasında ($r = -0,21$, $p<0,05$) ters yönlü anlamlı negatif bir ilişki vardır.
- İdealleştirilmiş etki ile bireysel performans arasında ($r =0,02$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İdealleştirilmiş etki ile işten ayrılma niyeti arasında ($r =0,09$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İdealleştirilmiş etki ile işe tutulma arasında ($r =0,11$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İlham verici motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında ($r = 0,04$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İlham verici motivasyon ile bireysel performans arasında ($r =0,04$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İlham verici motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ($r =-0,00$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İlham verici motivasyon ile işe tutulma arasında ($r =0,07$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Entelektüel teşvik ile örgütsel bağlılık arasında ($r =-0,01$ $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Entelektüel teşvik ile bireysel performans arasında ($r = -0,05$ $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Entelektüel teşvik ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0,05$ $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

- Entelektüel teşvik ile işe tutulma arasında ($r = 0,08$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel destek ile örgütsel bağlılık arasında ($r = 0,10$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel destek ile bireysel performans arasında ($r = 0,01$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel destek ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = 0,01$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel destek ile işe tutulma arasında ($r = 0,00$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasında ($r = 0,11$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ($r = 0,06$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Örgütsel bağlılık ve işe tutulma arasında ($r = -0,01$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel performans ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = 0,06$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- Bireysel performans ile işe tutulma arasında ($r = 0,19$, $p < 0,05$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasında ($r = 0,06$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.
- İşten ayrılma niyeti ile işe tutulma arasında ($r = -0,13$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimleri ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny'nin aracılık testi varsayımlarını analiz etmek amacıyla ilk aşamada bağımsız değişkenin aracı değişkeni üzerinde etkisine, ikinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine ve son aşamada bağımsız değişken ile aracı değişken analize birlikte dâhil edilerek bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Çizelge1.21. Regresyon analizlerinin sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>		
	<i>İşe Tutulma</i>	<i>İş Performansı</i>	
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3,59**	3,693**	2,484**
İdealleştirilmiş Etki	0,030	0,075	-0,020
İlham Verici Motivasyon	0,049	-0,094	0,065
Entelektüel Teşvik	0,049	0,092	-0,110
Bireysel Destek	-0,022	0,041	0,100
İşe Tutulma	-	-	0,337**
R ²	0,02	0,014	0,055

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Çalışmamızın regresyon analizi sonuçlarını değerlendirdiğimiz de dönüştürücü liderliğin boyutu olan idealleştirilmiş etkinin çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisi (B= 0,075, p>0,05) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H1a desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisinin incelenmesine yönelik olarak, idealleştirilmiş etkinin çalışanların işe tutulma düzeyleri anlamlı etkisinin (B=0,030, p>0,05) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla beraber analize girildiğinde çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisinin (B= -,020, p>0,05) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın iş performansı üzerinde (B= 0,0337, p<0,01) aynı yönde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4a ve 8a desteklenmemiştir, H5 desteklenmiştir

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan ilham verici motivasyonun çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisi ($B= -0,094, p>0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 1b desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisinin incelenmesine yönelik olarak, ilham verici motivasyonun çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin ($b=0,049, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla beraber analize girildiğinde çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisinin ($B= 0,065, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın iş performansı üzerinde ($B= 0,0337, p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4b ve H8b desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan entelektüel teşviğin çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisi ($B= 0,092, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 1c desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisinin incelenmesine yönelik olarak, entelektüel teşviğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($b=0,049, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla beraber analize girildiğinde çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisinin ($B= -,110, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın iş performansı üzerinde ($B= 0,0337, p<0,01$) aynı yönde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4c ve H8c desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan bireysel desteğin çalışanların iş performansı üzerine anlamlı etkisi ($B=0,041, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 1d desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisinin incelenmesine yönelik olarak, bireysel desteğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin ($b= -,022, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla beraber analize girildiğinde çalışanların iş performansı üzerine etkisinin ($B= 0,100, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H4ç ve H8ç desteklenmemiştir.

Çizelge 1.22. Regresyon analizinin sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>		
	İşe Tutulma	Örgütsel Bağlılık	
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3,59**	3,787**	3,765**
İdealleştirilmiş Etki	0,030	-0,250**	-0,250**
İlham Verici Motivasyon	0,049	0,111	0,111
Entelektüel Teşvik	0,049	-0,019	-0,019
Bireysel Destek	-0,022	0,136*	0,136*
İşe Tutulma	-	-	0,012
R ²	0,02	0,085	0,006

Regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin boyutu olan idealleştirilmiş etkinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi ($B = -0,250$, $p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 2a deteklenmiştir.

Aracılık rolünün etkisine bakacak olursak, idealleştirilmiş etkinin, çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi ($B = 0,030$, $p > 0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analiz edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi ($B = -0,250$, $p < 0,01$) olduğu görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisinin ($B = 0,012$, $p > 0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H6 ve H9a desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan ilham verici motivasyonun çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi ($B = 0,111$, $p > 0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 2b desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisine bakıldığında, ilham verici motivasyonun, çalışanların işe tutulma düzeyleri arasında anlamlı etkisi ($B = 0,049$, $p > 0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe

tutulmayla birlikte analiz edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin ($B=0,111$, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde anlamlı etkisinin ($B=0,012$, $p>0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4b ve H9b desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan entelektüel teşviğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisi ($B= -0,019$, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızın alt boyutu olan hipotez 2c desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün etkisine bakacak olursak, entelektüel teşviğin, çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi ($B=0,049$, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analiz edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin ($B= -0,019$, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde anlamlı etkisinin ($B=0,012$, $p>0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4c ve H9c desteklenmemiştir.

Bireysel desteğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi ($B= 0,136$, $p<0,01$) olduğu görülmüştür. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan hipotez 2ç desteklenmiştir.

Aracılık rolünün etkisine bakacak olursak, bireysel desteğin, çalışanların işe tutulma düzeyleri arasında negatif anlamlı etkisi ($B=-,0,022$, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analiz edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin ($B=0,136$, $p>0,05$) olmadığı, işe tutulmanın ise çalışanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde anlamlı etkisinin ($B=0,012$, $p>0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4ç ve H9ç desteklenmemiştir.

Çizelge 1.23. Regresyon analizinin sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>		
	İşe Tutulma	İşten Ayrılma Niyeti	
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3,59**	1,992**	2,631**
İdealleştirilmiş Etki	0,030	0,012	0,024
İlham Verici Motivasyon	0,049	0,001	0,006
Entelektüel Teşvik	0,049	-0,055	-0,046
Bireysel Destek	- 0,022	0,020	0,016
İşe Tutulma	-	-	-0,178*
R ²	0,02	0,003	0,020

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan idealleştirilmiş etkinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi (B=0,012, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan hipotez 3a desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün esas aldığımızda, dönüştürücü liderliğin boyutlarından olan idealleştirilmiş etki çalışanların işe tutulması düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin (B= 0,030, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analize dahil edildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin (B= 0,024, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi (B= -0,178, $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H7 kabul, H10a desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan ilham verici motivasyonun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi (B=0,049, $p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan hipotez 3b desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün esas aldığımızda, ilham verici motivasyonun çalışanların işe tutulması düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin ($B= 0,049, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analize dahil edildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin anlamlı ($B=0,006, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi ($B= -0,178, p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4b ve H10 b desteklenmemiş, H7 desteklenmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan entelektüel teşviğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi ($B= -0,055, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan hipotez 3c desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün esas aldığımızda, entelektüel teşviğin çalışanların işe tutulması düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,049, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analize dahil edildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin ($B=-0,046, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi ($B= -0,0178 p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4c ve H10c desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutu olan bireysel desteğin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi ($B=0,020, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. . Bu nedenle dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan H3ç desteklenmemiştir.

Aracılık rolünün esas aldığımızda, bireysel desteğin çalışanların işe tutulması düzeyleri üzerinde aynı yönde negatif anlamlı etkisinin ($B= -0,022, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmayla birlikte analize dahil edildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki anlamlı etkisinin ($B=0,016, p>0,05$) olmadığı görülmüştür. İşe tutulmanın ise çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi ($B= -0,178, p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H4ç ve H10ç desteklenmemiştir. Sonuç olarak kabul ve ret edilen hipotez ve alt hipotezler Çizelgeler 1.22., 1.23., 1.24.ve 1.25'te aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 1.24. Hipotez sonuçları

H.NU.	HİPOTEZ	SONUC
H1	Dönüştürücü liderlik çalışanların iş performansını etkiler.	Desteklenmemiştir
H1a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışı iş performansını etkiler.	-
H1b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışı iş performansını etkiler.	-
H1c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışı iş performansını etkiler.	-
H1d	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışı iş performansını etkiler.	-
H2	Dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılığı etkiler.	Kısmen kabul Edilmiştir
H2a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışı örgütsel bağlılığı etkiler.	-
H2b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışı örgütsel bağlılığı etkiler.	-
H2c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik örgütsel bağlılığı etkiler.	-
H2d	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışı örgütsel bağlılığı etkiler.	+
H3	Dönüştürücü liderlik işten ayrılma niyetini etkiler.	Desteklenmemiştir
H3a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışı işten ayrılma niyetini etkiler.	-
H3b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışı işten ayrılma niyetini etkiler.	-
H3c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışı işten ayrılma niyetini etkiler.	-
H3d	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışı işten ayrılma niyetini etkiler.	-

Çizelge 1.24. Hipotez sonuçları

H.NU	HİPOTEZ	SONUÇ
H4	Dönüştürücü liderlik çalışanların işe tutulmasını etkiler.	Desteklenmemiştir
H4a	Dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranışı çalışanların işe tutulmasını etkiler.	-
H4b	Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon davranışı çalışanların işe tutulmasını etkiler.	-
H4c	Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik davranışı çalışanların işe tutulmasını etkiler.	-
H4d	Dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışı çalışanların işe tutulmasını etkiler.	-
H5	Çalışanların işe tutulma düzeyleri iş performansını etkiler.	Kabul Edilmiştir.
H6	Çalışanların işe tutulma düzeyleri örgütsel bağlılığı etkiler.	Desteklenmemiştir
H7	İşe tutulma düzeyleri çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul Edilmiştir.

Çizelge 1.25. Hipotez sonuçları

H.NU	HİPOTEZ	SONUÇ
H8	Dönüştürücü liderliğin, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H8a	İdealleştirilmiş etkinin, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü etkisi vardır.	-

H8b	İlham verici motivasyonun, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü etkisi vardır.	-
H8c	Entelektüel teşviğin, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü etkisi vardır.	-
H8d	Bireysel desteğin, iş performansı üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü etkisi vardır.	-
H9	Dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır	Desteklenmemiştir.
H9a	İdealleştirilmiş etkinin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır	-
H9b	İlham verici motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır	-
H9c	Entelektüel teşviğin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır	-
H9d	Bireysel desteğin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır	-

Çizelge 1.26. Hipotez sonuçları

H.NU.	HİPOTEZLER	SONUÇ
H10	Dönüştürücü liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.	Desteklenmemiştir.

H10a	İdealleştirilmiş etkinin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.	-
H10b	İlham verici motivasyonun, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.	-
H10c	Entelektüel teşviğin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.	-
H10d	Bireysel desteğin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.	-

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ

Bu çalışma Mersin ilinin kamu ve özel kesim çalışanlarına uygulanarak dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutulmalarının rolü etkisi test edilmiştir. Bu bölümde, elde edilen bulgulardan yola çıkılarak modelimiz ile ilgili ve hipotezlerin sonuçlarıyla ilgili genel değerlendirmelerde ve önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda bireysel performans ve işe tutulma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında idealleştirilmiş etki ile bireysel performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutları ile (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek) araştırma değişkenleri (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, işten ayrılma niyeti) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

Regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik davranışı ve alt boyutlarının (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek)

çalışanların iş performansı, işten ayrılma niyetini, işe tutulma düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yapılan literatür araştırmalarına bakıldığında dönüştürücü liderlik davranışının çalışanın iş performansı üzerine etkisi için yapılan çalışmalarda araştırmacılar farklı sonuçlar tespit etmişlerdir. Kovjanic, Schuh ve Jonas'ın (2013) hazırlamış olduğu çalışmasın da dönüştürücü liderlik davranışı ile çalışanların performansı arasında olumlu bir ilişkinin tespitine ulaşırken, Brown (2008) tarafından otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanlarının performanslarını etkilemediğini tespit etmiştir. Lawin (1969), Graen (1972), Downey (1975), Weed (1976), O'Reilly ve Roberts (1978), ve Sheridan ile Vredenburg (1978) liderlik davranışıyla iş performansı arasında bir ilişki bulamamıştır. Buna karşılık olarak Dawson (1972), Swanson ile Johnson (1975), Eushe ile Jackson (1980) ve Eushe (1982) bu değişkenler arasında doğru yönlü ilişki tespit etmiştir. Pritchard ile Karasick (1973), Sheridan ike Vredenburgh (1978) ve Hampton (1986) bu iki değişkenin birbiri ile ters yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Yousef, 2000: 8). Yapılan araştırmaların sonuçlarını değerlendirdiğimiz de görüyoruz ki sonuçlar genellikle tutarsızdır.

Yalnızca dönüştürücü liderlik davranışının, alt boyutu olan idealleştirilmiş etki davranışının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik davranışının bir diğer boyutu olan bireysel destek davranışı çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dönüştürücü liderlik davranışının ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna varıldığı için dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılığı etkilemesi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan çalışmalara baktığımızda dönüştürücü liderlik davranışıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Barling vd. 1996: 827). Yapılan çalışmaların sonucunda bu yönde birçok bulguya ulaşılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve Kenya'da ekonomi sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasında çok güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Walumbwa vd., 2005). Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Singapur'da bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Türkiye'de yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde ise Başol'un (2005) dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık, Yavuz'un ise (2008) dönüştürücü

liderlik ile örgütsel bağlılığı ilişkilendiren çalışmalar yaptığı görülmüştür (Başol, 2005; Yavuz, 2009: 51). Yapılan çalışma sonucuna baktığımız da dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise oldukça yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Erkutlu, 2008: 710).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok araştırmaları incelediğimizde değişik kültürlerle sahip örgüt yapılarında bu iki kavram arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varan çok çalışmanın bulunduğunu görmekteyiz. Bu çalışmalara baktığımızda dönüştürücü liderlik davranışı sergilenen örgütlerdeki çalışanların, daha tatminkâr oldukları, motive edilmiş bir halde örgütsel amaçlara ulaşmada daha aktif rol üstlendikleri, örgütlerine daha sıkı bağlı oldukları ve örgütsel katılım konusunda da son derece olumlu yönelim sergileme eğiliminde oldukları kanısına varılmıştır (Seymen, 2008: 194). Bu özelliği nedeniyle dönüştürücü liderlik davranışı, çalışanlar üzerinde olumlu izlenimler bırakarak, örgütlerdeki çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemiştir.

İşe tutulma düzeylerinin çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkiye sahipken çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Schaufeli ve Bakker başta olmak üzere işe tutulma (angaje olma) ölçeğinin geçerliliğini inceleyen çok sayıda çalışma yapmıştır (Sappala vd.2009; Balducci vd.2010).

Dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek) çalışanların iş performansı, örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Dönüştürücü liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan araştırmalara baktığımız Telli ve arkadaşları (2012: 143) tarafından hazırlanan çalışmada, çalışanların liderlerini olumlu şekilde değerlendirdiği durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı sonucuna varmışlardır. Şahin (2011: 284)'ün hazırlamış olduğu çalışmada ise, lideri tarafından az desteklenen çalışanların liderine duyduğu güven, sevgi, saygı gibi temel değerlerden eksik olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yükseldiğini ve daha fazla destek görme isteği ile farklı iş alanlarına yönelme isteği içine girdikleri tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik özelliğine sahip liderlerin çalışanlarının fikirlerine önem vermesi onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve kararlı bir yapıda olmaları çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır (Wang, 2007, s.417; Zhang, 2013, s.292).

Araştırmalara göre dönüştürücü liderlik özelliğine sahip liderlerin çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Griffith, yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Eren ve Titizoğlu'nun çalışmasında dönüştürücü liderlerin sergilediği davranışlar sonucunda, çalışanların kendilerini özel hissetmeleri motive edilmeleri performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

DEĞERLENDİRME

Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılıklarına, iş performansına, işten ayrılma niyeti ve işe tutulma düzeyleri üzerine anlamlı etkisinin olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışının değişkenler üzerinde işe tutulma düzeylerinin etkisinin de anlamlı olmadığı sadece çalışanların işe tutulma düzeylerinin iş performansını ve işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışı ile yazında pek çok çalışma olmakla beraber bu liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi, iş performansı üzerine pozitif etkisi, işe tutulma düzeyleri üzerine pozitif etkisi olduğu yapılan literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı, işe tutulma düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin kısmi örneklem özelliğinden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmiştir.

SINIRLILIKLAR

Yapılan bu çalışmanın sadece Mersin ilinde yapılmış olması önemli bir kısıttır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı şehirlerde çalışanlar üzerine uygulanması daha farklı sonuçlar çıkmasına neden olabilir. Dönüştürücü liderlik davranışının sadece çalışanlar üzerinde değerlendirilmesi bir diğer kısıttır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki yöneticileri için sorulan sorulara doğru bilgiler verdiği

varsayılmıştır. Son olarak araştırmada ele aldığımız değişkenler, zaman için değişiklik gösterebileceği için sonuçlar da çalışmanın yapıldığı zaman dilimiyle sınırlıdır.

GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Literatüre bakıldığında da dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışının değişkenler üzerinde etkisinin incelenmesine yönelik olarak pek çok bulgulara ulaşılmıştır. Fakat dönüştürücü liderlik davranışının değişkenler üzerindeki işe tutulmanın aracılık etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılacak araştırmaların artırılması alana katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" [Duygusal, Devam ve Normatif Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.'nde bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, 1-17
- Agin, Özgür, İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Aydemir, Süreyya, Tek Adam Mustafa Kemal 1922-38,16. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- Avolio, b., j., Zhu, w., Koh, w. ve Bhattai, p., (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance, *Journal Of Organizational Behavior*, 25(58): 951-968.
- Arıkan, S. (2001) "Liderlik", Salih Güney (Ed.) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 5-31.
- Açıkalın, A. (1997). Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 3. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık. s.3.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Atay, O. (1998). "Örgüt Kültürü ve Süreci", *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, 4. Basım, Ankara: Hatipoğlu Yayınları. s.17.
- Aytaç, S. (2003). "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Arı, S. (2011). Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Arslan, N. ve Halis, M. (2012). "Örgüt iklimi ve türkiye'de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. "Key Questions Regarding Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 1, 2011, s.4-28.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter M.P. and Taris. T.W., "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, Vol. 22, No. 3, 2008, s.187-200.
- Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field. Urbana: Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Başaran İ.E.(2008) *Örgütsel Davranış*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Business and Economics Research Journal* 3(3),49.

- Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul,1996.
- Bayram, L., (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Bingöl, D.(1990). Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bass, Bernard M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision” *Organizational Dynamics*, 19, 3–23; Yavuz, Ercan (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”,
- Baltaş, Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Geliştirilmiş 6. Basım, İstanbul, 2005.
- Buchanan, B. (1974). “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations” [Örgütsel Bağlılığın İnşası: Yöneticilerin İş Organizasyonlarında Sosyalleştirilmesi]. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Budak, Gülay, Budak Gönül, İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, Genişletilmiş 5.Basım, İzmir,2004.
- Bakker, A.B., Westman, M., and Van Emmerik, I.Y.H., “Advancements in Crossover Theory”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, 2009, s. 206-219.
- Baron Reuben M. ve Kenny David A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Baransel, (1996). “İletişim kalitesi ile örgüt iklimi, örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiler”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE s.33.
- Başaran, İ. E.(2008). Örgütsel davranış: insanın üretim gücü. 3. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, s.205.

- Becerikli, S. (2006). "Örgütlerde sosyodrama kullanımı ve iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişki: ilköğretim öğretmenleri üzerinde bir araştırma". Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi. Sayı 16, s.117.
- Berry, M. L. (1998). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2. b. New York: McGraw –Hill.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M "Örgütsel Davranış", İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Cherrington, D.J. (1994). "Organizational behavior: the management of individual and organizational performance". 2nd Edition, Massachusetts: A Division of Paramount Publishing.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review* 12(4): 637-647.
- Çakar, N.D. (2003). "Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama". .Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. İşletme Bölümü. Sf. 39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (6), Sayı 2, Sivas.
- Çekmecelioğlu, H.G., Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Kosbed,* S.28, Kocaeli, 2014 (07.01.2017)
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: 29. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayfa 35-46.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., Verhulst, S. L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri (12. Baskı). (C. Çetin ve M. L. Arslan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

- Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199, İstanbul, 95-97s.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.
- Dengiz, G. M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri, 1. Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi. Sf.220. Dağlı, A. (2017) Örgütsel İklim, Seçkin, İstanbul
- Doğan E. Ş. (2013) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Türkmen, İstanbul
- Digma, Lester, Strategic Management, Irwin Publishing, USA,2001.
- Doğan, B.(2007) Örgüt Kültürü, Beta 1.baskı, İstanbul
- Deniz Yakut on prezi ,3 mart 2014
- Doğan, Ç. (2009). Örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisi: bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. İstanbul.
- Doğan, Selen (2007,), Vizyoner Liderlik Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Dikmen, B.(2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 147-187.
- Erçetin, Ş. (2000), "Lider Sarmalında Vizyon", Nobel Yayınları, Yay. No:186, 2. Baskı, Ankara.
- Erturgut, R. (2000). "Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Eren E.(2006) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta. 9. Baskı, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1. Basım, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayın, s. 231.

- Erdoğan, İ. (1997).” Eğitimde Değişim Yönetimi”. Eğitim Yönetimi, 3 (2).
- Ergüç, G. ve Yıldırım, Y. (2001). “Değer ifadesi uyumsuzluğu modeline göre hastane yöneticilerinin iş doyumu ve görevden ayrılma ile ilgili düşünceleri” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34, s.184.
- Esen, A.(2012). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 1-120.
- Ertekin, Y. (1978). “Örgüt iklimi”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara.
- Friedlander, F. and Greenberg, S. (1971). “Effect of Job Attitudes, Training, and Organization Climate on Performance Of The Hard-core Unemployed”, Journal of Applied Psychology.
- Graen, G.B. (1976). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand Mc Nally.
- Gunz, H. ve Gunz, S. (1994). “Professional/Organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers” [Avukatlar için Profesyonel/Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi]. *Human Relations*, 47, 801–828.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). Behavior in Organizations (Seventh Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, 2, 1.
- Gültekin, E. (2006). “Yenilik yönetimini etkileyen örgütsel yapı faktörlerinin örgütsel yenilikçilik ile ilişkisi üzerine bir araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. SBE. Kocaeli.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ilişkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Güzelcik, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık. Sf.91.

- Goleman, D.M, Mckee, A .(2002), Lideri Lider Yapan Nedir? . İngilizceden Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: MESS Yayınları
- Gümüşlüoğlu, Lale, “İnovasyon ve Liderlik”, <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf>, Erişim Tarihi: 24.05.2013
- Hayajneh, A. Y. (2000). Identification of the Influence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa.
- Hwang Ing S. & Kuo JYH H., “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-an Examination of Public Sector Organizations”, Journal of American Academy of Business, Vol. 8, No. 2, 2006, 254-259.
- Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future", Team Performance Management, 3(4), 270-287.
- Halpin, A. (1966). “Theory and Research in Administration”. The Macmillian Co., New York.
- Herzberg, F. (1987). “One more time: how do you motivate employess?” Harward Business Review,
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). “Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”, Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92
- Kaya ,H.(2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi :Görgül bir Araştırma Maliye Dergisi Sayı 155,119-143
- Kaya, Ali, Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2006.
- Koçel, Tamer, (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ketchand, A. ve Strawser, J. (1998). “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”

- [Devlet Muhasabeciliği Ortamındaki Örgütsel Bağlılık ve Deneyim Bazlı Farklılıkların Çoklu Ölçümü Sistemi]. *Behavioral Research in Accounting*, 10 (1), 109-137.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına 224 etkileri, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Katz., R. L. (1955). "Skills of an effective administrator" [Etkin Bir Yöneticinin Yetenekleri]. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42.
- Keçecioglu, T. (2006). *Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar*. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Sf.9.
- Kahn, William A., (Dec 1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* *Academy of Management Journal*; 33, 4, 693-724
- Keser, A. (2007). "İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama". *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*. Sayı 7.
- Kelley, S. W. (1992). *Developing Customer Orientation Among Service Employees*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım. 11. Baskı.
- Korkut, H. (1980). "Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi rektörlük örgütleri'nin örgütsel havası ile ilgili araştırma". *Üniversiteler Arası Kurul Genel Sekreterliği Yayını*, Ankara.
- Kök, S.B. (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 1, 291-317.
- Kuyumcu M, N. (2011), *Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Lin, C. (1999). "The Association between Organizational Climate and Quality Management Practices: An Empirical Study on Small and Medium-sized Manufacturing Companies in Taiwan", *Total Quality Management*, C: 10, No: 6, ss. 863-869.
- Ling, L. (2008). *Corporate Entrepreneurship in Chinese non-state-owned Enterprises: A Case Study of Zhongdu*, 990-995.
- Luthans, F. (1994). "Organizational Behavior," Newyork:McGraw-Hill, Inc.
- Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. 108 (2), 171- 194.
- Mullins, J. (1999). *Laurie. Management and Organizational Behavior*. 5.b. Londra:Pearson Education Limited.
- Murphy, K. R.ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, Sage Pub. London.
- Newstrom, J. W., ve Keith A.D. (2002). *Organizational Behavior:Human Behavior at Work*. Los Angeles: McGraw- Hill Companies.
- Nuri Tortop vd., *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s.215.
- Nadir, A. (2010), *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması, Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa.
- O'Reilly, C.A., and Roberts, K.H. (1978), "Superior influence and subordinates' mobility aspiration as moderators of consideration and initiating structure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 96-102
- Oliver, N. (1990). "Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development" [Ödüller, Yatırımlar, Alternatifler

- ve Örgütsel Bağlılık: Deneysel Bulgular ve Teorik Gelişmeler]. *Journal of Occupation Psychology*, 63 (1), 19-31.
- Oktaç, E., ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (Temmuz-Aralık), 77-96.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.
- Ömer Halisdemir Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi 6(2) 45
- Özsoy, S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2001). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı
- Ören, S.A. (2006). Günümüzün Liderlik Profili: Dönüştürücü Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya, 30-43.
- Öge, S. (1996). "Örgüt iklimi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2005), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13 ss. 137-146, Manas.

- Örtücü, E., Asunakutlu, T. ve Öncü, G. (2003). “Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama, İnceleme – Araştırma”. *İktisat İşletme ve Finans*, Ağustos.
- Özdemir, F. (2006). “Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE.
- Özdevecioğlu, M.ve Doruk, N.Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33, 69-99.
- Özel, N. (1985). “Yönetim açısından insan ve özendirme, teori ve iki iş örgütünde karşılaştırmalı bir uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi İİBF, s.42.
- Özkalp, E. (2003). Örgütsel davranış, Anadolu Üniversitesi yayın no: 1468, Açıköğretim fakültesi yayın no: 782, Eskişehir.
- Pounder, J.S. (2003), “Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction”, *Journal of Management Development*, 22 (1): 6-13.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. UK: Prentice Hall International.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians” [Psikiyatrik Teknisyenlerde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Personel Değişim Oranı]. *Journal of Applied Psychology*, 59(5).
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172
- Pınar, B. (2012), İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pope, S. ve Stremmel, A. J. (1992). *Child and Your Care Forum*, 21(1), Publishment of Springer Netherlands, ss.39-52.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-91.

- Pritchard, R.D. ve Karasick, B.V. (1973). "The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction". Organizational Behavior and Human Performance, USA.
- Robbins, S.P.(2001) Organizational Behavior or, Practice Hall, New Jersey.
- Ramazan Aktaş 'liderlik sunumu ' 2011
- Rangriz, H. (2012)."Organizational Climate and Ambiguity Tolerance with Organizational Entrepreneurship: Empirical Study", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, C:8, No: 2 ss. 345-359.
- Seel, F. ve Knight, (1987) Industrial-Organizational Psychology, Science and Practice. USA: Brooks/Cole Publishing Comp.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A.B., "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, Vol. 3, 2002, s. 71-92.
- Schaufeli W. and Arnold B. Bakker (2004), Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study, Journal of Organizational Behavior 25, 293-315
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company
- Schaufeli W., Toon W. Taris, Willem van Rhenen (2008) , Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?
- Sazak, M.M.(2012). Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çankırı, 38-42
- Savery, L. K. (1994). Attitudes to work: The influence of perceived styles of leadership on a group of workers. Leadership Organizational Development Journal, 15(4), 12-18.
- Schermerhorn, R. John, James G. Hunt ve Richard N.O. (1998). Basic Organizational Behavior. 2.b. New York: John Wiley & Sons.

- Schwepker Jr, C. H. (2001), Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, Journal of Business Research, 54, ss.39-52.
- Seeley, E. (1992). "Human Needs and Consumer Economics: The Impact of Maslow's Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns". Journal of Socio-Economics 21.4, 303- 325p.
- Sabancıoğlu, Z.ve M. Tuz (2016) Örgütsel Davranış Aktüel, İstanbul
- Sert S.(2010) Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik bir Çalışma ,Basılmış Yüksek Lisans Tezi ,Hacettepe Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü ,İşletme Anabilim dalı,Ankara ,1-157
- Shani, A.B. Rami ve James B. L. (2000). Behavior in Organizations: An Experimental Approach, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2012). Örgüt Kuramları. BETA Basın Yayın Dağıtım, Yayın No: 2712, İstanbul.
- Spector, E. P. (1996). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Şentürk, H. (2004). Belediyelerde Performans Yönetimi. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 523-547.
- ŞİMŞEK, Ş. Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, 7.Baskı, Konya, 2002, s.193.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayın, s.130.
- Şişman, M. (1994). "Örgüt Kültürü", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Şimşek M. Şerif ve Aslan Şebnem, "Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri", Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, 2012, 415-45

- Tiryaki, A. (2008), "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yıldız Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tavas, B. (2011). Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.Tutar, Hasan (2016) Örgütsel Davranış, Detay, Ankara
- Terzioğlu, M. (2008). İşletmelerde inovasyon yeteneği : Denizli tekstil sektörü örneği. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 3.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 19, 1, 91-99.
- Ünsalan, E.ve Şimşeker, B. (2006). "İnsan Kaynakları Yönetimi". Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vural Z.A.(2003)Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayıncılık, İstanbul
- Washington, R. R. (2007). Empirical relationships among servant, transformational and transactional leadership: similarities, differences and correlations with job satisfaction and organizational commitment. The Degree of Doctor of Philosophy. Auburn University, Alabama.
- Yiğit, Rana (2002), "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 6 Sayı 1,ss.16-21, Sivas.
- Yalçın, S.(2016). Liderlik Olgusu Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kavramı, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 4-83.
- Yılmaz, Ş. (2015). Halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Sayın Katılımcılar,

Bu anket, dönüştürücü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe tutulmanın rolü üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, işletmenizdeki çalışanlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Araştırmama katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Gamze Gül TOZ

**Toros Üniversitesi
Yüksek Lisans**

Demografik Özellikler

1- Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2- Yaş Aralığınız: 20 ve aşağısı 21-30 31-40 40 ve üstü

3- Eğitim Durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans
 Lisans Lisansüstü

4- Medeni Durumunuz: Bekâr Evli

5- Kaç Yıldır Bu İşyerinde Çalışmaktasınız: 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kişisel tercihlerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum nede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği						
1	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					
2	Yöneticim kendisi için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşur ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
3	Yöneticimin konuşmaları ve yaptıkları bizlerin üzerinde hayranlık etkisi uyandırır.					
4	Yöneticimin bizleri yönlendirmede kişisel ve karizmatik özellikleri, konumundan dolayı sahip olduğu yaptırım gücünden daha etkilidir.					
5	Yöneticim bizlerin gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar, amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığını bize hissettirir.					
6	Yöneticim bir vizyon oluşturduğunda bizlerin yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceğimizden emindir.					
7	Yöneticim sembolleri, sloganlar ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilirler.					
8	Yöneticim bizlere grup içerisindeki rollerimizin çok önemli olduğuna ikna ederek ilham verebilir.					
9	Yöneticim bizlerin alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamamızı ve öteden beri varolan problemler hakkında yeni bakış açısı oluşturmamızı sağlar.					
10	Yöneticim bizlere işlerin şu anki yapılış biçimlerini, bizlerin düşünce ve değerlerimizi, liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder.					
11	Yöneticim entelektüel yeteneklerimizi ortaya koyabilmemiz için uygun koşullar yaratır.					
12	Yöneticim bizleri sürekli olarak “ yaratıcılık ” konusunda cesaretlendirir.					
13	Yöneticim bizleri yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görür.					

14	Yöneticim her bir astını birebir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.					
15	Yöneticim bizlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, bizlere başkalarının gereksinimlerini ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceğimizi öğretir.					
16	Yöneticim bizlerin temel gereksinimlerizden daha üst düzey gereksinimleride karşılamak için çaba gösterir.					

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kişisel tercihlerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum nede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bireysel Performans Ölçeği						
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kişisel tercihlerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum nede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
1	Geleceğimin kuruma yakından bağlı olduğunu hissediyorum.					
2	Eğer kurumumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.					
3	Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.					
4	Genel anlamda burada olmaktan gurur duymaktayım.					
5	Gerektiğinde kurumumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.					
6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.					

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kişisel tercihlerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum nede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği						
1	Uzunca bir süre daha bulunduğum kurumumda çalışmayı hayal etmiyorum.					
2	Şu sıralar kendime alternatif işler arıyorum.					
3	Kurumumdaki işime uzun süre daha devam etmeyi düşünmüyorum.					
4	En kısa zamanda kurumumdaki işimi bırakacağım.				86	

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kişisel tercihlerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.						
İşe Tutulma Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum nede	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.					
2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.					
4	İşim bana coşku veriyor.					
5	İşim bana ilham veriyor.					
6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.					
8	İşe gömülmüş durumdayım					
9	Çalışırken kendimden geçiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Gamze Gül TOZ
Uyruğu : TC
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 04.05.1992
Doğum Yeri: Gaziantep
Medeni hali : Bekar
Adresi: Mersin Yenişehir
Telefon : -
E-Posta : gamze_toz@hotmail.com

Eğitim Derecesi Eğitim Birimi

Mersin Üniversitesi İktisat Bölümü

Mezuniyet yılı

2016



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 16.07.2018

Tez Başlığı: Dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tutumları

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- Giriş,
- Ana bölümler ve
- Sonuç kısımlarından oluşan toplam 68 sayfalık kısmına ilişkin, 16/07/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8 'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)

- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,

- Kaynakça dahil
- Alıntılar dahil
- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Gamze Gül TOZ

İmzası:

Tarih: 16.07.2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı: Dr.Öğr.Üyesi Metin OCAK

İmzası :

Tarih: 16.07.2019

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TUTUMLARI

Yazar Gamze Gül Toz

Gönderim Tarihi: 16-Tem-2019 04:34PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1152344958

Dosya adı: GAMZE_G_L_TOZ_TEZ_-16.07.2019.docx (154.81K)

Kelime sayısı: 18032

Karakter sayısı: 129031

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TUTUMLARI

ORIJINALLIK RAPORU

%8

BENZERLİK ENDEKSİ

%3

İNTERNET
KAYNAKLARI

%3

YAYINLAR

%8

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Beykent Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%3

2

Submitted to Afyon Kocatepe University
Öğrenci Ödevi

%2

3

isletmecilik.org
İnternet Kaynağı

%1

4

Submitted to İzmir Katip Äelebi Äniversitesi
Öğrenci Ödevi

%1

5

Submitted to Selçuk Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%1

6

nenedir.com.tr
İnternet Kaynağı

%1

7

Submitted to Mugla University
Öğrenci Ödevi

%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

