

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AR-GE ÇALIŞANLARINDA AŞIRI İŞ YÜKÜ,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Emre UZUNLAR**

İstanbul, 2020

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AR-GE ÇALIŞANLARINDA AŞIRI İŞ YÜKÜ,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Emre UZUNLAR**

Öğrenci No:  
17550458048

Danışman:  
Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL

İstanbul, 2020

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Ar-Ge Çalışanlarında Aşırı İş Yükü, Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkiler**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/02/2020

**Emre UZUNLAR**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.02.2020

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 17550458048 numaralı *Emre UZUNLAR*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Ar-Ge Çalışanlarında Aşırı İş Yükü, Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkiler*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21/01/2020 tarih ve 2020/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

**DANIŞMAN**

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**

Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**

Dr. Öğr. Üyesi Reyhan BAŞARAN  
(İstanbul Kent Üniversitesi)

**Adı Soyadı** : Emre UZUNLAR  
**Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans, 2020  
**Alanı** : İşletme Yönetimi  
**Anahtar Kelimeler** : İş Yükü, Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik

## ÖZ

### **AR-GE ÇALIŞANLARINDA AŞIRI İŞ YÜKÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte ar-ge merkezlerinin çalışma şartları her geçen gün zorlaşmaktadır. Ar-ge merkezlerinin gelişmesi ile birlikte ar-ge merkez sayıları da giderek artmaktadır. Bununla birlikte firmalar arasında rekabet kavramı oluşmuş ve işin kaynağı olan çalışanlar önemli bir hale gelmiştir. İş hayatında başarılı olmak isteyen ar-ge çalışanları, kariyer hedefleri doğrultusunda kendilerini örgüte kabul ettirmeye çalışmakta ve bu durum örgütlerin ar-ge çalışanlarında aşırı iş yüküne sebep olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların üzerinde aşırı iş yükünden kaynaklı baskı oluşmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır. Son yıllarda ülkemizde de sıkça karşılaşılan aşırı iş yükü ar-ge çalışanlarının sağlığını ve psikolojisini olumsuz etkilemiş ve bunun etkileri de örgüte olumsuz olarak yansımıştır. Bu çalışmanın amacı, ar-ge çalışanlarında aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada sırasıyla, ölçeklere KMO & Bartlett küresellik testi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Aynı zamanda ar-ge çalışanlarına, yöneticilere, örgütlere ve akademik camiaya tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Name and Surname** : Emre UZUNLAR  
**Supervisor** : Dr. Asst. Prof. Cem KARABAL  
**Degree and Date** : Master, 2020  
**Major** : Business Administration  
**Key Words** : Workload, Organizational Commitment, Transformational Leadership

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN EXTREME WORKLOAD, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN R&D EMPLOYEES**

Today, the working conditions of R&D centers are getting harder day by day with the development of technology. With the development of R&D centers, the number of R&D centers is gradually increasing. Along with this, the concept of competition among companies has emerged and the employees who are the source of the business have become important. R&D employees who want to be successful in business life try to get themselves accepted to the organization in line with their career goals, and this causes excessive workload in the R&D employees of organizations. For these reasons, pressure is created on the employees due to excessive workload and their loyalty to their organizations decreases. The excessive workload frequently encountered in our country in recent years has negatively affected the health and psychology of R&D employees and the effects of this have been reflected negatively on the organization. The purpose of this study is to examine the relationships between excessive workload, organizational commitment and transformational leadership in R&D employees. In the study, KMO & Bartlett sphericity test, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis were performed on the scales, respectively. At the same time, recommendations were made to R&D employees, managers, organizations and the academic community.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                        |      |
|------------------------|------|
| ÖZ .....               | i    |
| ABSTRACT .....         | ii   |
| TABLOLAR LİSTESİ ..... | vii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | viii |
| KISALTMALAR.....       | ix   |
| GİRİŞ.....             | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞ YÜKÜ

|  |   |
|--|---|
| 1.1. İŞ YÜKÜ KAVRAMI.....                  | 3 |
| 1.2. İŞ YÜKÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....    | 4 |
| 1.2.1. Zihinsel İş Yüğü.....               | 4 |
| 1.2.2. Çevresel İş Yüğü.....               | 5 |
| 1.2.3. Konuma Bağlı İş Yüğü .....          | 6 |
| 1.2.4. Fiziksel İş Yüğü .....              | 6 |
| 1.3. İŞ YÜKÜNÜN GETİRDİĞİ PROBLEMLER ..... | 7 |
| 1.4. İŞ YÜKÜNÜN BOYUTLARI.....             | 8 |
| 1.4.1. Niceliksel İş Yüğü .....            | 8 |
| 1.4.2. Niteliksel İş Yüğü .....            | 8 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

|   |    |
|---|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....               | 9  |
| 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..... | 10 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1. Bireysel Faktörler .....                                | 10        |
| 2.2.2. İş ve Role İlişkin Faktörler .....                      | 11        |
| 2.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler ..... | 11        |
| 2.2.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler .....                  | 11        |
| <b>2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....</b>                | <b>12</b> |
| 2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....                       | 12        |
| 2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....                    | 13        |
| 2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....                          | 13        |
| <b>2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI .....</b>        | <b>14</b> |
| 2.4.1. Etzioni' nin Sınıflandırması.....                       | 14        |
| 2.4.2. Katz ve Kahn' in Sınıflandırması .....                  | 14        |
| 2.4.3. O' Reilly ve Chatman' in Sınıflandırması .....          | 15        |
| 2.4.4. Kanter' in Sınıflandırması .....                        | 15        |
| 2.4.5. Mowday' in Sınıflandırması .....                        | 16        |
| 2.4.6. Wiener' in Sınıflandırması.....                         | 16        |
| <b>2.5. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ.....</b>    | <b>17</b> |
| 2.5.1. Duygusal Bağlılık .....                                 | 18        |
| 2.5.2. Devam Bağlılık .....                                    | 20        |
| 2.5.3. Normatif Bağlılık .....                                 | 20        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TANIMI.....</b>            | <b>22</b> |
| <b>3.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....</b> | <b>23</b> |
| <b>3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....</b>         | <b>24</b> |
| 3.3.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma.....               | 25        |



|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.3.2. İlham Verici Motivasyon ..... | 26 |
| 3.3.3. Entelektüel Teşvik .....      | 27 |
| 3.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi..... | 28 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **AR-GE MERKEZLERİNDE UYGULAMA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>         | <b>30</b> |
| <b>4.2. SINIRLILIKLAR .....</b>              | <b>31</b> |
| <b>4.3. YÖNTEM .....</b>                     | <b>32</b> |
| 4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri ..... | 32        |
| 4.3.2. Evren ve Örneklem .....               | 35        |
| 4.3.3. Veri Toplama Araçları .....           | 36        |
| 4.3.4. Demografik Bilgi Formu .....          | 37        |
| 4.3.5. İş Yükü Ölçeği .....                  | 37        |
| 4.3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....        | 37        |
| 4.3.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....        | 38        |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULARIN ANALİZİ VE SONUÇLAR**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....</b>    | <b>39</b> |
| <b>5.2. FAKTÖR ANALİZİ .....</b>  | <b>41</b> |
| 5.2.1 İş yükü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi .....                                      | 41        |
| 5.2.2 İş yükü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analiz.....                                       | 42        |
| 5.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz<br>Yükleri ..... | 44        |
| 5.2.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                            | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.2.5 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....                              | 46        |
| 5.2.6 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analiz .....                             | 47        |
| <b>5.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>5.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ .</b>                                     | <b>49</b> |
| <b>5.5 HİPOTEZ TESTLERİ VE REGRESYON ANALİZİ.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>5.6 İŞ YÜKÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK<br/>ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ.....</b> | <b>51</b> |
| <b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>74</b> |

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa No.

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1.</b> Ar-ge Merkezi Çalışan Sayısı .....  | 35 |
| <b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Ar-ge Merkez Çalışanlarına Ait Demografik Veriler   | 40 |
| <b>Tablo 3.</b> Ar-ge Çalışanları KMO & Bartlett Küresellik Testi Analiz Verileri.....  | 41 |
| <b>Tablo 4.</b> İş Yükü ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analizi Yükleri.....   | 42 |
| <b>Tablo 5.</b> İş Yükü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri.....   | 43 |
| <b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz Yükleri...  | 44 |
| <b>Tablo 7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri .....  | 45 |
| <b>Tablo 8.</b> Dönüşümcü Liderlik ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz<br>Yükleri .....                                   | 47 |
| <b>Tablo 9.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri   | 48 |
| <b>Tablo 10.</b> Güvenilirlik Analizi ve Chronbach' ın Alpha Katsayıları.....   | 49 |
| <b>Tablo 11.</b> Korelasyon Analizi Tablosu .....   | 50 |
| <b>Tablo 12.</b> İş Yükü Boyutları, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik<br>Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi ..... | 52 |
| <b>Tablo 13.</b> Anlamlılık Düzey Tablosu.....  | 53 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  | <b>Sayfa No.</b> |
|--|------------------|
| <b>Şekil 1.</b> Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Yaklaşımı.....          | 12               |
| <b>Şekil 2.</b> Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....                        | 13               |
| <b>Şekil 3.</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık .....                       | 18               |
| <b>Şekil 4.</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....                          | 25               |
| <b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....                       | 32               |
| <b>Şekil 6.</b> İş Yüğü Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi.....            | 43               |
| <b>Şekil 7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi ..... | 46               |
| <b>Şekil 8.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi..... | 48               |

## KISALTMALAR

|              |  |
|--------------|--|
| <b>AMOS</b>  | : Analysis of Moment Structures<br>(Moment Yapıların Analizi)                                      |
| <b>Ar-Ge</b> | : Araştırma ve Geliştirme  |
| <b>CFI</b>   | : Comparative Fit Index<br>(Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)  |
| <b>CMIN</b>  | : Ki-Kare  |
| <b>Dav.</b>  | : Davranış   |
| <b>DF</b>    | : Degree of Freedom<br>(Özgürlük Derecesi)   |
| <b>F</b>     | : Faktör   |
| <b>GFI</b>   | : Goodness Of Fit Index<br>(İyilik Uyum İndeksi)   |
| <b>H</b>     | : Hipotez  |
| <b>IFI</b>   | : Incremental Fit Index<br>(Artımlı Uyum İndeksi)  |
| <b>KMO</b>   | : Kaiser-Meyer-Olkin   |
| <b>MLQ</b>   | : Multifactorial Leadership Questionnaire<br>(Çok Faktörlü Liderlik Anketi)                        |
| <b>NFI</b>   | : Normed Fit Index<br>(Normlu Uyum İndeksi)  |
| <b>Örg.</b>  | : Örgütsel   |
| <b>P</b>     | : Anlamlılık   |
| <b>RMSEA</b> | : Root Mean Square Error of Approximation<br>(Yaklaşık Hata Karelerinin Ortalamasının<br>Karekökü) |
| <b>s</b>     | : Sayfa  |
| <b>SPSS</b>  | : Statistical Package for Social Sciences<br>(Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)            |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dil Kurumu  |
| <b>TLI</b>   | : Tucker-Lewis Index   |
| <b>Vat.</b>  | : Vatandaşlık  |

**vb** : ve benzeri  
**vd** : ve diğerleri  
**β** : Beta



## GİRİŞ

Örgütler belirledikleri vizyon çerçevesinde, yüksek verimlilikle sonuçlara ulaşabilmeyi hedeflerler. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, bilgisayarların kullanımı ar-ge çalışanlarında fiziksel iş yükünden çok zihinsel iş yükünün artmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, zihinsel iş yükünün artmasıyla beraber çalışanların iş yaparken aldığı kararlar da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yaptıkları işin dışında, iş yükü sebebiyle ar-ge çalışanlarında örgüte olan bağımlılık azalmaktadır. Aynı zamanda, bazı çalışanlar da duygusal olarak örgüte bağlılık gösterebilmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün yüksek verimliliğe ulaşabilmesi için hedeflerini etkiler. Bu sebeple, çalışanlar psikolojik olarak örgütlerinde rahat olurlarsa örgütsel bütünlük sağlanmış olur.

Dönüşümcü lider; örgütün amaçları doğrultusunda örgüt içinde çalışanlara yön veren kişidir. Çalışanların örgütsel bağlılığının da şüphesiz dönüşümcü lider tarafından etkileri olmaktadır. Dönüşümcü lider, bazen doğuştan sahip olunan ve diğer insanlarda pek görülmeyen karizmasıyla, bazen de çalışanların vizyonunda izleyeceği yolu belirleyerek ve bu amaçlara ulaşmanın zor olmayacağı konusunda çalışanlarına ilham vererek, aynı zamanda çalışanların farkına varamadığı özelliklerini teşvik edip cesaret vererek, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayarak fazla iş yükü sebebiyle çalışanların örgüte olan bağımlılığının azalmasına neden olan sebeplerin önüne geçebilir ve örgütün verimliliğini arttırabilir. Bu çalışma, beş temel bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; iş yükü ve iş yükünü etkileyen faktörlerden, aşırı iş yükünün getirdiği problemlerden ve boyutlarından bahsedilmiş olup, son olarak iş yükü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır.

İkinci bölümde; Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırılması anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde; Dönüşümcü liderin tanımından, genel özelliklerinden ve boyutlarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırmamızın yöntemi, amacı, metodolojisi ve kurulan hipotezler ele alınmıştır.

Beşinci bölümde ise; bu çalışmaların sonuçları ve çalışmalar ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Genel olarak bu araştırma; Ar-ge çalışanlarındaki iş yükünü, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Bu ilişkileri ar-ge çalışanlarında örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ve ar-ge çalışanlarında iş yükü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenerek yapılmıştır.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ YÜKÜ

#### 1.1. İŞ YÜKÜ KAVRAMI

İş yükü ile ilgili literatürü incelediğimizde, iş yükü ile ilgili farklı tanımların kullanıldığı görülmekte ve henüz iş yükünün tanımı ile ilgili ortak bir mutabakata varılmadığı anlaşılmaktadır. En genel şekliyle iş yükü şu şekilde ifade edilebilir; İş yükü bir çalışanın görevi sırasında kendisine yüklenen sorumluluk ve görevin yoğunluğudur (Töngür 2016,551).

1970 yılına kadar iş yükü kelime olarak hiçbir yerde kullanılmamasına rağmen kavram olarak ilk defa mühendisler ve psikologlar tarafından önerilmektedir (Huey vd. 1993, 54). İş yükü, çalışanın kendisine yüklenen iş ve sorumluluğun çalışanın yetenekleri, kapasitesi veya sağlanan imkanların üzerinde olması durumunda vermiş olduğu tepkidir (Sauter vd. 199,38). Bir başka ifade ile çalışanlara yüklenen iş ve sorumluluğun aksine onlara kısıtlı kaynak temini ve zaman verilmesi durumu iş yükünü ifade etmektedir (Ashfaq vd. 2013, 690).

İş yüküne göre çalışma şartları çalışanın performansını, mutluluğunu ve sağlığını olumlu ve olumsuz etkileyebilecek birçok faktöre sahip olabilir. Çalışan, fazla iş yükü olması durumunda zorlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile normal zamanda yapabilecekleri işleri fiziksel ve zihinsel zorluğa sebep olan çalışma şartları sebebiyle yapamamakta ve zorlanabilmektedir. Bu sebeple, normal zamanda yapabilecekleri işlerin çalışma şartları, çalışanların fiziksel ve zihinsel zorluluğa sebep olan faktörlerin belirlenmesinde ve bu işlerin kontrollü bir şekilde yapılmasında önemli bir adım oluşturmaktadır (Dağdeviren vd. 2005, 517).

İş yükü, fiziksel ve zihinsel olarak çalışanı yormakta ve iş gücünü, iş sağlığını ve iş performansını negatif yönde etkileyebilmektedir. Bu yüzden, çalışanın işe odaklanma problemi yaşaması hata yapma olasılığını arttırmakta olup, yapılan işte verimliliğin azalmasına neden olmaktadır (Tatlı 2017, 16).

İş yükü kavramında, yapılması gereken işlerin çalışan kişi tarafından benimsenmesi gerektiği savunulmaktadır (Spector & Jex 1998, 356-367). Bununla birlikte, çalışanın verilen sorumluluğu eksiksiz ve tam olarak yerine getirebilmesi için kendilerine verilen sürede işi tamamlaması gerektiği düşünülmektedir (İlçin 2019, 18).

## **1.2. İŞ YÜKÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş yükünü etkileyen birden çok faktör vardır. Bunları çevresel, fiziksel, konuma bağlı ve zihinsel faktörler olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler iş yükünü doğrudan etkilemektedir (Karwowski vd. 1986, 1213-1234). Aynı zamanda örgütsel ortamda çalışanlara etki eden bu faktörler, çalışanın iş yükü açısından zihinsel veya fiziksel olarak verimliliğini etkilemektedir. Zihinsel iş yükü, çalışanları hesaplama, karar verme, işe yoğunlaşma vb. gibi aktivitelerde zorlamakta iken, fiziksel iş yükü çalışanları fiziksel faaliyet gösteren işlerde zorlamaktadır (Akay vd. 2005,74). Dolayısıyla çalışma şartları fiziksel iş yükünü olumsuz yönde etkilemektedir.

İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin belirlenmesi, iş analizleriyle olmaktadır. İş analizleri, insan kaynakları yönetiminde kullanılan önemli bir tekniktir. Aynı zamanda, iş analizleri işlerin sıralı ve sistemli yapılması için gerekli standartları belirlemede bizlere yardımcı olmaktadır (Bingöl 2003, 75).

İş gücü sırasında gereken ihtiyaçların belirlenmesi için iş analizlerinden yararlanılmaktadır. Analizde, planlanan toplam iş yükü ve çalışanların oranı, gerekli olan iş sayısını verir (Kaynak 2013, 103). Bu durumun yanı sıra zihinsel iş yükü de mevcut kaynaklar ile doğru orantılıdır. Bir başka ifade ile mevcut kaynakların değişmesi iş yükünün değişmesine neden olmaktadır (Hwa vd. 2001, 341-353). İş analizleri, iş yükünün dengelenmesinde olumlu katkı sağlamaktadır (Duman 2015, 5).

### **1.2.1. Zihinsel İş Yükü**

Kişinin belli bir sürede bir görevi tamamlaması için gerekli olan zihinsel iş miktarına “Zihinsel İş Yükü” denir. Zihinsel iş yükü, bir görevin gerekleri,

gerçekleşme koşulları ve çalışanın becerileri, algıları ve davranışları arasındaki etkileşimden ortaya çıkmaktadır. (Atik 2015, 18).

Zihinsel iş yükü altında çalışan bir kişi belirli bir zaman sonra kendini yetersiz görerek yaptığı işleri beğenmemektedir (Erten 2018, 30).

Günümüz çalışanları fiziksel ihtiyaçlardan daha fazla bilimsel talep ve gereksinimleri karşılayabilmelidir. Başka bir deyişle, zihinsel iş yükünün hacmi ve yükü artmıştır. İşle ilgili olan stres, uygun olmayan koşullar çalışanları zorlamaktadır. Temel olarak, çalışanların bilgisayar destekli programlardan yararlanması zihinsel iş yükünü artırmaktadır. Günümüz teknolojisinde fiziksel iş yükünden daha fazla zihinsel iş yükünden yararlanıldığı görülmektedir (Darvishi vd. 2016, 420-426).

Zihinsel ve fiziksel bozuklukların dışında, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıkların da zihinsel iş yüküne neden olduğu bilinmektedir (Öztürk 2006, 8). Bu durumu örneklemek gerekirse; bir ar-ge çalışanın sürekli hesaplamalar yapması diğer çalışanlara göre daha fazla zihinsel aktivite yaptığını göstermektedir. Dolayısıyla bu durum, kişinin diğer çalışanlara göre daha fazla iş yüküne maruz kaldığını gösterir niteliktedir.

### **1.2.2. Çevresel İş Yükü**

Çevresel faktörlerden kaynaklanan iş yüküne “Çevresel İş Yükü” denir. Çalışma çevresinin getirdiği iş yüklerini sıcaklık, aydınlatma, gürültü vb. gibi etkenler olarak sıralayabiliriz. Aynı zamanda, bu faktörlerin çalışanların üzerindeki etkisi ile ilgili birçok bilim insanı tarafından akademik çalışmalar yapılmış ve sonuçları analiz edilmiştir (Korkmaz 2012, 23).

Genel olarak çevresel iş yükünün tanımı; çalışanın çalışma çevresinden etkilendiği etmenlerden kaynaklanan iş yükü olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamının ısısını, aydınlık derecesini, çevreden gelen sesleri ve gürültüleri, titreşim ve çevreden yayılan toz ve zehirleri bunlara örnek gösterebiliriz (Şirin 2019, 8).

Çalışma ortamının düzenli olması, ergonomik açıdan elverişli olması, temiz ve düzenli olması çalışanların motivasyonunu ve verimliliklerini etkilemektedir (Göde 2019, 12-13).

Çevresel faktörler nedeniyle fiziksel olarak yaşanabilecek sorunlar, işin meydana getirdiği baskılardan kaynaklı çalışanların iş yüküne doğrudan etki etmektedir. (Demirkaya 2014, 8).

### **1.2.3. Konuma Bağlı İş Yükü**

Teknolojik çağda olmamıza ve otomasyon geçişine rağmen, endüstriyel işletmelerde halen fiziksel olarak iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kişinin iş yaparken ki elverişsiz duruşu konuma bağlı iş yükü olarak açıklanmaktadır. Yoğun iş yükü gerektiren çalışmalar, çalışanlarda ters vücut hareketleri gibi uygun olmayan duruşlara neden olmaktadır (Akay vd. 2005,73). Ayrıca, çalışanların bedensel ve elverişsiz konuma bağlı yaptıkları aktiviteler iş yükünü beraberinde getirmektedir. Yapılan iş sırasında uygun olmayan ve çalışma şartlarına bağlı olan duruşlar çalışanlarının iş yükünün daha çok artmasına sebep olabilmektedir (Demirkaya 2014, 8).

Çalışanın iş yaparken ki duruş anı iskelet ve kas yapısını etkilemekte ve bu durum iş yüküne neden olmaktadır. Bu yüzden, çalışırken kullanılan araç ve gereçlerin insan anatomisine uygun olması gerekmektedir. Aynı zamanda konuma bağlı iş yükünü, hafif ve ağır iş olarak ikiye ayırabiliriz. (Atik 2015, 25-26). Hafif işlerde daha az enerji harcanırken, ağır işlerde enerji tüketimi daha fazladır. Aynı zamanda bu durum çalışanların verimliliğini etkilemektedir.

### **1.2.4. Fiziksel İş Yükü**

Fiziksel faaliyet gerektiren işler, malzeme yönetiminin beden gücüne ihtiyaç duyduğu işler olarak tanımlanabilir. Yani işlerin vücut gücü kullanılarak, fizik kuvveti ile yapılan işlerdir. Bunlara örnek olarak yük taşınması, kaldırılması gösterilebilir (Boz 2019, 7).

Fiziksel iş yükü insan vücudunda kemik ve kasların etkilenmesiyle oluşur (Atik 2015, s 22). Çalışanların çalışırken oturarak iş yapma şekli ayakta iş yapmaktan daha az iş yükü getirir. Böylece vücudumuzdaki kalp hızı, solunum sıklığı, hormonal tepkiler, kan basıncı daha az etkilenmektedir. Oturma pozisyonunda yapılan bir iş çalışanın daha az efor sarf etmesine neden olurken ayakta yapılan bir iş çalışanda daha fazla yorgunluğa neden olmaktadır. İnsanların gündelik olarak harcaması gereken enerjinin dışında yaptığı iş nedeniyle eklenen fiziksel iş yükü, çalışanın vücudunda daha fazla enerji kaybına sebep olmaktadır (Karaca 2019, 5). Bu durum, yapılan işin araç gereçleri ile çalışanın vücut duruşu arasındaki önemi bize göstermektedir.

Fiziksel iş yükü yapılan iş türüne göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların yapılacak işlerde birtakım düzenlemeler yaparak fiziksel hareketleri daha az zorlayıcı ve çalışana uyumlu hale getirerek fiziksel iş yükünü azaltabilmeleri mümkündür. Örneğin yapacakları işlerde mola sürelerini yeniden düzenleyerek çalışma sürelerini daha verimli hale getirebilirler (İlçin 2019, 24).

Genelde ar-ge çalışanları masa başında iş yaptıkları için ayakta çalışanlara göre daha az etkilenmektedir. Ancak bu durum genellikle oturma pozisyonunda çalışan insanlarda olduğu gibi zamanla yanlış oturma pozisyonlarından kaynaklı vücut iskelet bozuklukları gibi rahatsızlıklara yol açabilmektedir.

### **1.3. İŞ YÜKÜNÜN GETİRDİĞİ PROBLEMLER**

İş yükü çalışanlar için birçok probleme neden olmaktadır. Bunlar fiziksel sakatlanmalar, psikolojik sorunlar ve mesleki kas-iskelet hastalıkları olabilmektedir. Aşırı iş yükü ile çalışanların yeterli verimliliği sağlamaları oldukça zor olmaktadır. İşyeri için karlılık, büyüme vb. gibi faktörlerde işyerini olumsuz etkileyebilir. İş yükü sebebiyle çalışanların zamanla verimsizleşmesi ve işlerin sağlıklı yürümemesi ileride daha büyük problemlere yol açacağından gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Tatlı 2017, 20).

## **1.4. İŞ YÜKÜNÜN BOYUTLARI**

Yapılan işlerin insanlara hissettirdiği ağrı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Kişilerin yapılacak işe uygun ve yeterli olması, aynı zamanda işverenin iş için doğru seçimi yapması gerekmektedir. İşveren çalışanını doğru seçemezse iş yükü ortaya çıkar. İş yükü, iki boyutta incelenmektedir. Bunlar; niteliksel ve niceliksel iş yüküdür (Bingöl 2018, 5).

### **1.4.1. Niceliksel İş Yükü**

Niceliksel iş yükü, çalışanın işi yapabilecek kabiliyeti olmasına rağmen verilen sürenin yeterli olmamasından kaynaklanan iş yüküdür. Bu durum çalışanda baskı yaratacağından verimsizlik ortaya çıkarmaktadır. Çalışan, bilgi ve becerisi olmasına rağmen işi gerektiği gibi yapamamaktadır (Bingöl 2018, 6).

Kısıtlı bir zaman diliminde yapılması istenilen işler, çalışanların üzerinde iş yükü oluşturabilmektedir. Kişi yapabilecek kabiliyete sahip olmasına rağmen, zaman baskısından olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Şahin 2019, 10). Strese giren çalışan normal şartlarda yerine getirebileceği bir işi üzerinde psikolojik baskı yaratan bu durum sebebiyle yerine getirmekte zorlanabilmektedir.

### **1.4.2. Niteliksel İş Yükü**

Niteliksel iş yükü çalışanın işi yapabilecek bilgi, beceri vb. gibi yeteneklerinin olmamasından kaynaklanan durumdur. Bu durum, çalışan ve işveren arasında uyumsuzluk oluşturacağından, çalışanın işten ayrılması gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Eroğlu 2006, 455).

Niteliksel iş yükü, kişinin bilgi, beceri ve kişisel özelliklerinden dolayı işi yapabilecek kabiliyetinden yoksun oluşu, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri vermesine neden olmaktadır (Atik 2015, 16). Bu da işlerin zamanla aksamasına ve iş kaybına yol açabilmektedir.

Niceliksel iş yükü ile niteliksel iş yükü arasındaki fark; niceliksel iş yükünde zaman baskısı söz konusu iken, niteliksel iş yükünde bu baskı söz konusu değildir (Kulaklıkaya 2013, 47).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilata “örgüt” denir. TDK’ ya göre bağlılık kelimesinin anlamı; saygı ile yakınlık duyma, sadakat ve birine karşı sevgi anlamına gelmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucu, örgütsel bağlılığın verimliliği ve performansı etkiler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışanların kendilerini örgüt ile özleştirmesi ve bu durumu destekler nitelikte davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Yücel ve Koçak, 2014, 50). İşverenlerin, çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirerek ve motivasyon sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramında ilk karşılaşılan “Bağlı iş gören nedir?” sorusudur (Keskin 2019, s10). Literatürde yapılan tanımlar doğrultusunda, bağlılık kavramı iş görenin örgüte karşı maddi ya da manevi bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Kimbel 2002,19). Ancak, literatürde mutabakata varılan tanımıyla bağlılık kavramı şu şekilde ifade edilebilir; İşine düzenli giden, her şartta iş yerine sadık kalan, tam bir iş gününü veya daha fazlasını kullanan, iş yerinin amaç ve vizyonunu gözeten çalışanın yapmış olduğu eylemlerdir (Meyer ve Allen 1984, 372-378).

Örgütsel bağlılığa neden olan faktörleri; önemli ve zorlayıcı işte çalışmanın psikolojik doyuma neden olması, etkileşime girebilme fırsatının doğması, yeni yetenekler geliştirebilme imkanlarının ve emeklilik hakkının kazanılması şeklinde sıralamak mümkündür (Meyer ve Allen 1984, 372-378).

Bu gibi faydaların aksine kişinin bağlılık tutumu geliştirmesinin ailesine ve kendisine ayıracağı zamandan feragat etme gibi dezavantajları da mevcuttur. (Yağcı 2007, 116). Bu durum, çalışanlarda olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu etkiyi

azaltmak için kişilerin özel alanlarına ayracağı vakitlerden feragat ettirmek yerine çalışma zamanlarının verimlerini yükseltecek önlemler alınabilir.

Bağlılık, işveren ve çalışan açısından bakıldığında ikiye ayrılmaktadır. İşveren için bağlılık işini devam ettirebilme konusundaki eylemleri kapsarken, çalışan için bağlılık yaptığı işte hissettiği aidiyet duygusudur. Örgüte olan bağlılık fayda ve maliyetlerin sağlıklı anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanın bağlılığa olan tutumu, işverenin işten çıkarmasıyla sonuçlanacak olsa bile çalışanın işe ve iş yerine sadık kalması arasındaki bağlantının kuvveti son derece önemlidir (Yağcı 2007, 116).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen birden fazla faktör vardır. Örnek vermek gerekirse çalışanın ailesi ve kendisi için daha iyi fırsatlara sahip bir işe geçebilecekken aynı örgütte devam etmesi kişinin örgüte olan bağlılığını göstermektedir. Bir iş yerindeki çalışma saatleri uzun ve çalışanın aldığı ücret düşük ise, örgüte olan bağlılıktan söz etmek mümkün değildir (Balay 2000,83). Bu sebeple, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok parametre olup, bunları etkileyen faktörler de oldukça fazladır (Keskin 2019, 20).

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Demografik faktörler bireysel faktörlerin en önemli alanıdır. Demografik faktörleri başarı güdüsü, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi, kıdem, yönetim, terfi olanakları, içsel motivasyon, psiko-sosyal özellikler, çalışma değerleri ve merkezi yaşam ilgisi altında inceleyebiliriz (Özdevecioğlu 2003, 115).

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaları inceleyecek olursak, örgüt bağlılığını çalışanların yaşına ve örgütte buldukları sürele göre değerlendirmek mümkündür (Duruş 2019, 22). Örgütün kazançları ile çalışanın çalışma süresi doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalara göre çalışanın aynı pozisyonda sürekli olarak çalışması örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında çalışanın, çalışma süresine göre elde ettiği kazançlar artacağı için duygusal bağlılığı artacak ve bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.



Aynı zamanda, eğitim seviyesine göre yeni iş imkânlarının varoluşu çalışanın örgüte olan bağımlılığını azaltacaktır (Doğan ve Kılıç 2007, 50).

### **2.2.2. İş ve Role İlişkin Faktörler**

İş kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi alt faktörler iş ve role ilişkin faktörlerin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, para ile ödüllendirme sistemi, yetkilendirme sistemi, öğrenme isteği, grup bilinci de bu faktörlere ek olarak gösterilmektedir (Özdevecioğlu 2003, 115).

### **2.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler**

Çalışanın çalışma zamanı ile örgüte olan uyumu ve örgütsel bağlılığının da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Fakat çalışanın aynı pozisyonda çalışmaya devam etmesi, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple, örgütsel bağlılığın çalışma ortamına bağlı olarak azalması, çalışanın aynı pozisyonda devam etmesine, çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin körelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanların farklı pozisyonlarda ikame edilmesi, bilgi, beceri ve deneyimlerinin çeşitlendirilmesi örgütün ve çalışanların yararına olacağını göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olması, örgüte bağımlılığını artırmaktadır. Ancak, yaptıkları işten tatmin olmaması durumunda çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Bu sebeple, örgüt içinde çalışanın işten tatmin olmasını sağlamak zor olmaktadır (Keskin 2019, 22).

### **2.2.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler**

Kontrol derecesi, örgütün büyüklüğü ve imajı, formalleşme derecesi, sendikalaşma oranı, kariyer imkanları, ücret sistemi, esnek çalışma saatleri örgüt yapısını etkileyen faktörler olarak sıralanmaktadır. Bu faktörlere ek olarak etik algılamaları da eklemek mümkündür (Özdevecioğlu 2003, 116).

## 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatüre göre örgütsel bağlılık 3 türde ele alınmaktadır. Bunlar;

- Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı
- Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı
- Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

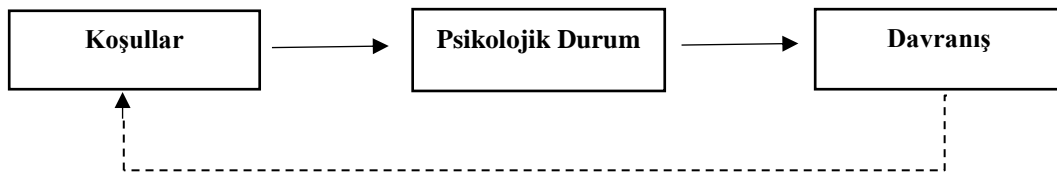
### 2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı temel olarak duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır (Usta Apaydın 2019, 16).

Bilişsel öge, bir olayda kişi hakkında bilgi vererek, sahip olduğu görüş ve inançları kapsamaktadır. Duygusal öge, kişinin tutumunda oluşturduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir. (Gündoğan 2009, 43). Davranışsal öge ise, tutumlara karşı sergilenen davranışları, kişinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Gülova 2012, 57).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüt ile arasında meydana gelen bağın, oluşan örgütün amaçları doğrultusunda kendi değer ve amaçlarını koruyarak, örgütte çalışmaya devam etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Sağlam 2019, 24).

Tutumsal bağlılık Şekil 1’de anlatılmaktadır.



**Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Yaklaşımı**

**Kaynak:** Meyer vd. 1991, 63

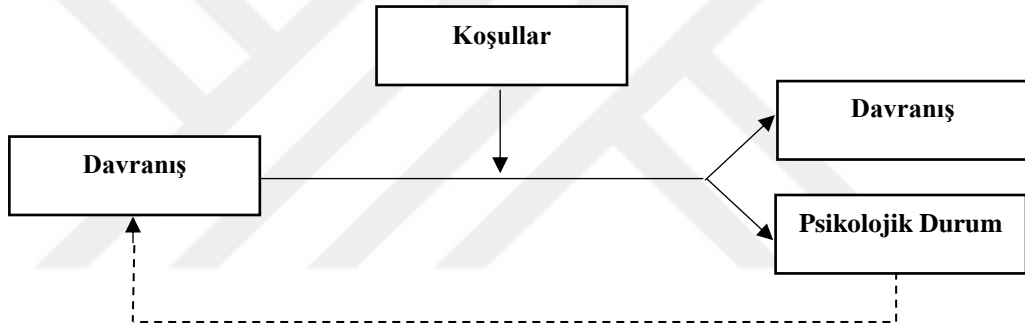
Kesik olmayan çizgiler birinci dereceden ilişkileri, kesik ile gösterilen oklar ise ikinci dereceden ilişkileri sembolize etmektedir (Keskin 2019, 15).

### 2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan araştırmalara göre sosyal psikologlar tutumsal bağlılık kavramına karşılık davranışsal bağlılık kavramını yaklaşımları açısından birbirine benzer yönleri olmasına rağmen kullanmaktadır (Gündoğan 2009, 55).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında kişiler önceden elde ettiği deneyimlere göre, örgüte uyum sağlayarak bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlar yeni iş bulma riskine karşın işten ayrılmak yerine örgüte aidiyetlik duygusu hissetmektedirler (Ayaz 2019, 26).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı Şekil 2’de anlatılmaktadır.



Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** Meyer vd. 1991, 63

Kesik olmayan çizgiler birinci dereceden ilişkileri, kesik ile gösterilen oklar ise ikinci dereceden ilişkileri sembolize etmektedir (Keskin 2019, 14).

### 2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütü bir araya getiren, çeşitli iç ve dış grupları oluşturan bağlılık türüne “Çoklu Bağlılık Yaklaşımı” denir (Balay 2000, 28). Reichers (1985) tarafından tutumsal bağlılığa dayanarak geliştirilen bir yaklaşım türüdür (Gündoğan 2009, 59). Çoklu bağlılık yaklaşımına göre çalışanların örgüte olan bağlılıklarının diğer bir kişiye göre farklı olabileceği öngörülmektedir (Reichers 1985, 465-476).

## 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Dünyanın farklı yerlerinde çalışan çeşitli araştırmacılar, örgütsel bağlılık tanımındaki karışıklıkları çözmek amacıyla farklı kriterlere ve yaklaşımlara göre sınıflandırmalar yapmaktadır (Kara 2009, 37). Bu sınıflandırmalardan altı tanesi aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

### 2.4.1. Etizoni' nin Sınıflandırması

1975 yılında Etizoni örgütsel bağlılığı üç şekilde incelemiştir (Sancak 2019,26). Bunlar;

**Pozitif bağlılık:** Çalışanın örgüte en olumlu bağlanış biçimidir. Çalışanlar örgütün hedeflerini kabul ederek bu hedefler doğrultusunda çalışmaya ve hareket etmeye devam etmektedir.

**Nötr Bağlılık:** Çalışanın örgüte olumlu veya olumsuz bağlanmama durumudur. Farklı bir ifade ile çalışan örgüte karşı aidiyetlik ve sorumluluk duygusu hissetmez. Bu bağlılık türünün çıkara dayalı olduğu bilinmektedir.

**Negatif Bağlılık:** Çalışanın örgüte yönelik olumlu anlamda bağlılığının kalmaması durumunu ifade eder. Çalışan, bir süre sonra örgüte fayda sağlamadığını ve zarar verdiğini düşünmektedir. Etizoni bunu hapisaneyeye benzetmektedir. Negatif yönlü bir bağlılık türüdür.

### 2.4.2. Katz ve Kahn' ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn 1977 yılında yapmış olduğu çalışmada örgüte olan bağlılığı örgüt ortamındaki çalışanların görevlerini yerine getirmesi ve çalışanı farklı ödüllere layık gösterip örgüte bağlı kalmasını sağlayarak yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu ödüller iç ve dış ödül olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç ödüller anlatımsal devreyi ifade ederken, dış ödüller araçsal devreyi ifade etmektedir (İmamoğlu 2011, 16).

Çalışanların örgüte bağımlılığının ödüle dayalı olduğu savunulmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanın anlatımsal, araçsal ve devresel olarak kendisini örgüte

adama şeklidir. İç ödülleri olması durumunda anlatımsal devreden, dış ödülleri olması durumunda araçsal devreden söz edebilmek mümkündür (Eğilmezkol 2011, 41).

#### **2.4.3. O' Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almaktadır. Bu sınıflandırma, çalışanın psikolojik açıdan örgüte bağlı oluşu ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlılığının güçlenmesi ve sistem ile özdeşleşmesi durumudur. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgütün değerleri, tutumları ve amaçları ile özdeşleşmesi sonucu oluşmaktadır. Bu özdeşleşme, kişinin örgüte olan bağlılığına ve örgütün özelliklerine göre değişiklik göstermektedir (Beltekin 2015, 30).

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Örgüt içinde çalışanların örgüt ile yakın ilişkiler içinde olması ve bu ilişkiyi devam ettirerek bağlılığı sağlaması durumudur. Aynı zamanda çalışanlar örgütte ki ilişkiden etkilenip bağ kurarak, örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda çalışmaya devam etmektedir (Sağlam 2019, 27).

**Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılıktaki asıl hedef, ödül-maliyet hesabını ön planda tutarak, çalışanların örgüte olan bağımlılığını artırmak ve örgüt hedefleri doğrultusunda örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektir (Balta 2019, 33).

**İçselleştirme Bağlılık:** Bu bağlılık türü, çalışanlar ve örgütsel değerler arasındaki uyumu esas almaktadır. Aynı zamanda, çalışanların iç dünyası ile örgütte bulunan diğer çalışanlar arasındaki uyumluluk değerlendirilmektedir (Kandemir 2019, 35).

#### **2.4.4. Kanter' in Sınıflandırması**

Kanter'in 1968 yılında ki örgütsel bağlılık yaklaşımı bağlılık sınıflandırılmasında en sık kullanılan yaklaşım türüdür. (Teke 2017, 38). Kanter bağlılığı devam, uyum ve kontrol olmak üzere üçe ayırmıştır.

**Devamlılık Bağlılığı:** Bu bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve ayrılma maliyetini değerlendirdiği, örgütte çalışmaya devam etmenin daha karlı olduğu sonucuna vararak devam etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Canbaz 2019, 20).

**Uyum Bağlılığı:** alışanların diğer çalışanlar ile kenetlenmesi ve örgütle özdeşleşmesi durumudur. alışan diğerleri ile olumlu ilişkiler kurarak kendisini grup üyesi olarak görmektedir (Teke 2017, 38).

**Kontrol Bağlılığı:** alışanların, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ahlaki açıdan zorunlu olan değerlere ve i inançlarına göre örgüt normlarına bağlanmasıdır. Çalışanlar, örgütte bu normları temsil ettiklerini düşünmekte ve bu normlara uymak için kendilerini zorunlu hissetmektedirler (Sancak 2019, 26).

#### **2.4.5. Mowday' in Sınıflandırması**

Mowday, Steers ve Porter 1979 yılında yaptıkları çalışma ile örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt değerlerini ve inançlarını benimsemesi, örgüt için gayret ederek örgütte çalışmaya devam etmeleri olarak tanımlamaktadır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olarak iki başlıkta incelenmiştir. Tutumsal bağlılık; çalışanların çalışma ortamını değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Davranışsal bağlılık ise geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak örgütte geçirdikleri zaman içerisinde ekip içinde yakaladıkları uyum sonucunda örgütte çalışmaya devam etme istekleri olarak tanımlanmaktadır (Balta 2019, 34).

Tutumsal bağlılık çalışanın bir örgüt ile özdeşleşmesini, davranışsal bağlılık ise çalışanın geçmişte yaptığı yatırımlar ile örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda göze alması gereken riskleri düşünmesi ve buna göre hareket etmesi gerekmektedir. Bu bağlılığa göre çalışanın, örgütsel bağını güçlendirmesi ve örgüt amaçları için başarıya ulaşması hedeflenmelidir. Çalışanın parasal nedenlerden dolayı örgüte olan bağımlılığı azalıyorsa, bu durum örgütsel bağlılığı değil davranışsal bağlılığı ifade etmektedir (Balay 2000, 24-25).

#### **2.4.6. Wiener' in Sınıflandırması**

Wiener, örgütsel bağlılık (normatif güdüm) ve araçsal bağlılık ayırımına dayanan bir model kurmaktadır. Örgütsel bağlılık içsel baskı yaratarak çalışanın örgütün amaçları için çalışacak olmasını ifade ederken, araçsal bağlılık çalışanların kendi çıkarlarını düşünen biri olmayı ifade etmektedir. Araçsal bağlılık kişiyi, normatif güdüm ise örgütsel eğilimleri kapsamaktadır. alışan ile örgüt arasında

nitelendirilen bu bağlılık türünün, örgüt çalışanları için bazı eylemleri yaparken çalışanın örgüte katkı sağlaması beklenmektedir (Gürkan 2006, 31-32).

## **2.5. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAğLILIK MODELİ**

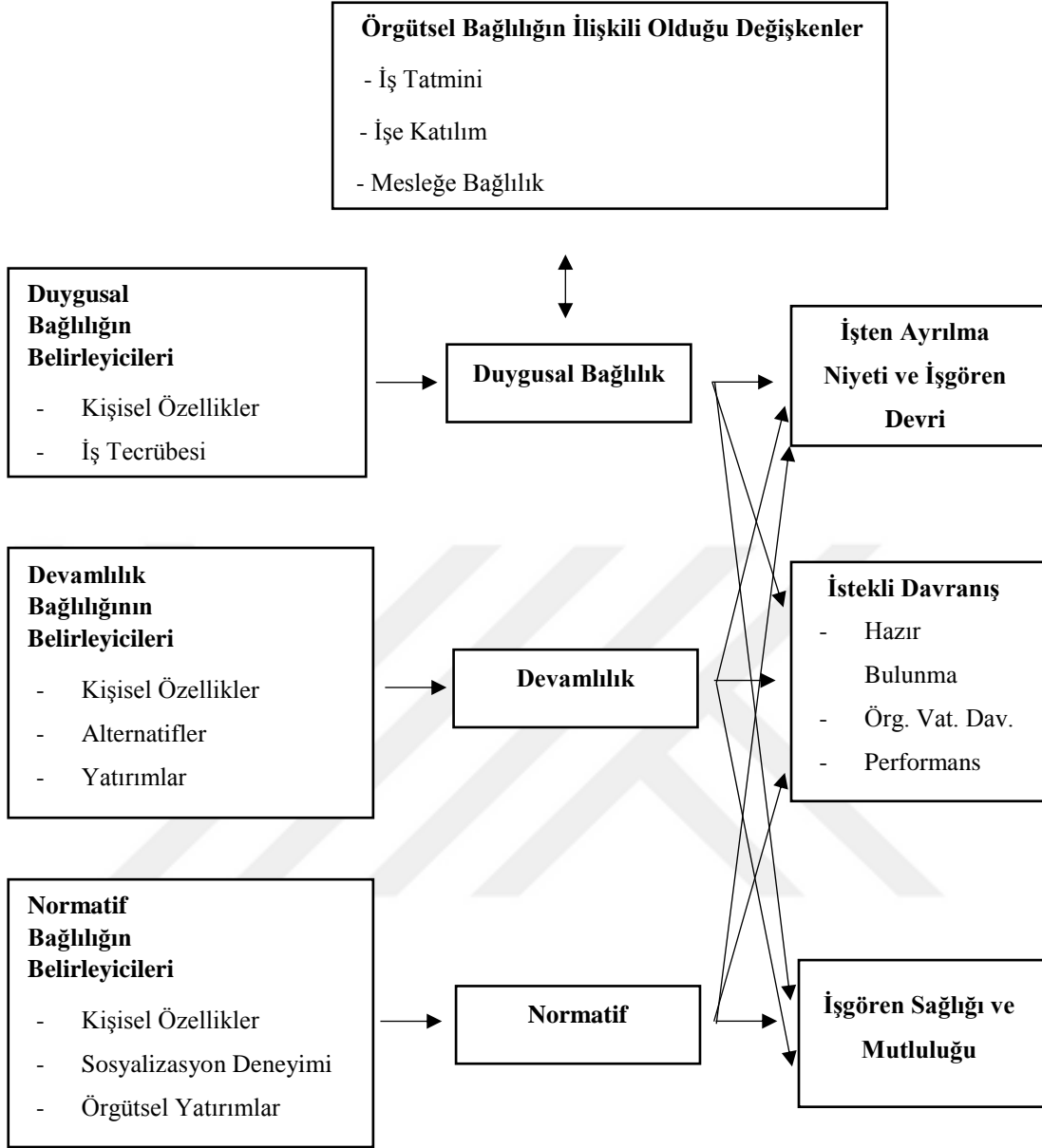
Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok kullanılan yaklaşım modelidir. Bunun nedeni ise güvenilir ve geçerliliği en yüksek örgütsel bağlılık yaklaşımı olmasından kaynaklanmaktadır (Arbak 2005, 64).

Allen ve Meyer yaptıkları çalışma ile örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır (Tekeler 2019, 50). Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar ile ele almaktadır. Ek olarak Weiner ve Vardi'nin normatif bağlılık ile yapmış olduğu çalışmalar modele üçüncü yeni bir bağlılığı eklemektedir (Doğrul 2013, 6).

Allen ve Meyer 1990 yılında yaptıkları araştırmaya göre örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte karşı psikolojik yaklaşımdan duyduğu duygular olarak adlandırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar ile kurumlar arasındaki ilişkiyi yansıtan, çalışanların örgütte çalışmaya istekli olması gibi bazı duygusal kararlara etki eden bağ olarak ifade edilmektedir (Seçgin 2013, 81).

Allen ve Meyer sınıflandırma çalışması yaparak bağlılık modelinde örgütsel bağlılık kavramının, çalışanın örgüte olan hisleriyle ilgili psikolojik bir durum niteliğinde olduğunu ele alarak önemini vurgulamaktadır (Öztutku 2008, s 82).

Günümüzde örgütsel bağlılık ile yapılan çalışmalarda Allen ve Mayer' in örgütsel bağlılık modeli kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı da bu çalışmada yapılan örgüt bağlılığı araştırmaları Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli ile yapılmaktadır.



**Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık**

**Kaynak:** Meyer vd. 2002, 22.

### 2.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanlarının örgütte çalışmaya devam etmesinin sebebi duygusal yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar örgüte sevgi, sadakat ve aidiyet duygusu duymaktadır. Aynı zamanda, duygusal bağlılıkta çalışanlar örgüte kuvvetli bir bağ ile bağlı olup, bu sayede çalışanlar örgütleri ile



birlikte uyum içinde çalışmakta ve mecburiyet hissetmeden kendi rızaları ile örgütün bir parçası olmak istemektedir (Çillik 2019, 20).

Çalışanlar örgüt ile duygusal bağ kurarak, örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bu şekilde örgütte kalma isteklerini ifade etmektedirler (Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012, 1; Meyer, vd, 2012, 226). Çalışanlar kendilerini örgüt ile özdeşleştirerek örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedirler (Gülova 2012, 57). Bu sebeple, çalışanlar örgütte çalışmaya daha istekli olup, gönüllü olarak örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Yılmaz 2019, 44). Aynı zamanda örgütlerde istenilen ve literatürde en fazla aranan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu bilinmektedir (Dağlı 2018, 1776).

Duygusal bağlılık çalışma süresine göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışma süresi artıkça örgüte bağlılığın arttığı görülmektedir (Cihangiroğlu vd. 2015, 367).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır: (Allen ve Meyer, 1990, 17)

1. İşin zorluğu; çalışanın örgütte yaptığı işin çalışmak için teşvik edici olması.
2. Rol açıklığı; örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça belirtilmesi.
3. Amacın açıklığı; çalışanların, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda bir fikre sahip olması.
4. Önerilere Açıklık; üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü fikre açık olması.
5. Uyum; örgütte çalışanların birbiri ile samimi ilişkileri olması.
6. Eşitlik; örgütte çalışanların eşit şekilde hak sahibi olmaları.
7. Çalışana önem; çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar sağlaması yönündeki duyguların güçlenmesine yönelik teşvik.
8. Geri bildirim; çalışanın performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.
9. Katılım; örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

### **2.5.2. Devam Bağlılık**

Çalışanın kendisine yapılan para ve zaman yatırımlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kazanç ve kayıplarını karşılaştırıp, buna göre örgüte devam edip etmemesini, uygun iş alternatiflerinin olup olmasını analiz etmesini sağlayan, çalışanın örgütte kalmasını hedefleyen, diğer bir anlamıyla çalışanın örgütten ayrılmasıyla birlikte maliyet analizlerini içeren bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1991,67).

Örgütte devam bağlılığını belirleyen iki ana faktör vardır. Bunlar, maliyet ve zaman olarak bilinmektedir. Çalışanlar, örgütte çalışarak harcadıkları zamanı yatırım olarak görmektedir. Aynı zamanda, alternatif iş olanaklarının az oluşu ve işyerine olan bağlılıklarının sağladığı birtakım faydalar çalışanların örgütten ayrılma kararını güçleştirmektedir (Allen ve Meyer 1990,18).

Allen ve Meyer, devam bağlılığına etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır: (Allen, Meyer 1990,18).

1. Yetenekler: Çalışanın elde ettiği yetenekleri başka bir örgüte aktarabileceği durumu.
2. Emeklilik Primi: Çalışanın ayrılması durumunda hak ettiği emeklilik primini kaybedebileceği düşüncesi.
3. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitim ile başka bir örgüte faydalı olamayacağı düşüncesi.
4. Kişisel Yatırım: Çalışanın örgütte harcadığı zamanı kendisine yatırım olarak görmesi.
5. Alternatif İş Olanakları: Çalışanın işten ayrılması durumunda, aynı olanaklara veya daha iyi olanaklara sahip olması durumunun zor olacağı düşüncesi.

### **2.5.3. Normatif Bağlılık**

Weiner ve Vardi' nin normatif bağlılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar modele yeni bir bağlılık türünü beraberinde getirmektedir (Doğrul 2013, 6).

Normatif bağıllık; çalışanların örgütte çalışmaya devam etmesinin zorunluluk duygusuna dayalı olduğu bir bağıllık türüdür. Normatif bağıllıkta çalışanlar görev yapma duygusuyla kendilerini örgüte bağlı hissetmektedir. Normatif bağıllığa göre çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmenin doğru ve ahlaki açıdan uygun olacağını düşünmektedirler. (Eğilmezkol 2011, 41)

Aynı zamanda normatif bağıllık, çalışanların örgütlerine karşı görev bilinciyle duyduğu sorumluluk bağıllığıdır (Balay 2000,22). Normatif bağıllığa göre çalışanlar örgütsel uygulamalar ve kişisel durumları nedeniyle örgütün kendi bağıllıklarını hak ettiğini düşünürler. Çalışanlar, iş için harcanan eğitim giderleri nedeniyle yaptıkları görevleri yerine getirerek kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler (Allen ve Meyer 1991,67). Çalışanların örgütte devam etmesi normatif bağıllığın ana etmenini oluşturmaktadır. Normatif bağıllık, yaşa ve çalışma süresine göre değişiklik gösterebilmektedir (Cihangiroğlu vd. 2015, 367).

Bu bağıllık türü duygusal bağıllık kadar güçlü değildir. Fakat Meyer ve Allen'e göre, bağıllık duygusal ve normatif olarak ayırt edilebilmektedir. Duygusal bağıllık normatif bağıllığa göre çalışanlarda daha fazla görülen bir bağıllık türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu 2013, 336).

Meyer & Allen' e göre üç bağıllık türünün ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlar;

1. Çalışanlar örgütleri ile ilgili hissettikleri duyguları yansıtmaktadırlar.
2. Çalışanın örgüte olan bağıllık kararının psikolojik olarak yansıtılmaması gerekmektedir.
3. Çalışanın örgütten ayrılması için ihtimaller oluşabilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

#### 3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TANIMI

Dönüşümcü liderlik kavramı Dawson tarafından 1973 yılında “İsyan Liderliği” çalışmasıyla karşımıza çıkmaktadır. 1978 yılında Gregor Burn's “Buhran Liderliği” çalışmasıyla bu kavramı devam ettirmektedir. Bu iki çalışma dönüşümcü liderlik kavramına temel oluşturmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik ilk kez Bass ve Avolio tarafından sunulmaktadır (Erturgut 2010, 225).

Gregor Burn's çağdaş liderlik yaklaşımını ele alarak bu yaklaşıma modern çağdaş bir anlayış getirmektedir. Burn's yaptığı bu çalışma ile birçok araştırma için yol gösterici olmaktadır. Burn's bu liderliği bir örgütü belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, sistemde temel değişimler sağlayan liderlik olarak tanımlamaktadır (Durak 2019, 12).

Bass ilk kez dönüşümcü liderliği 1985 yılında "liderlik ve beklentilerin ötesinde performans" adlı eserinde yazmaktadır. Bass, kitabında liderliğe yeni bir fark getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu eserden sonra dönüşümcü liderlik kavramı yaygınlaşmaktadır (Oruç 2017, 19).

TDK' ya göre dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon anlamına gelmekte iken liderlik ise; önder, şef anlamına gelmektedir. Yani dönüşümcü liderlik herhangi yaşanan bir durum sırasında olaya karşı taraf alan lider anlamına gelmektedir (Temel 2016, 37).

Dönüşümcü lider, herhangi bir kriz anında liderin sahip olduğu kişisel vizyonu ile bir örgütü harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Sungurlu 2001,99).

Dönüşümcü liderler, liderlik özellikleri, vizyonları ve samimi iletişimleriyle çalışanlara ilkelerini benimseten ve öncülük eden kişiler olarak bilinmektedir. Aynı zamanda, dönüşümcü lider saygı ve sevgi çerçevesinde çalışanlarına güven veren

karakter olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalara göre liderlerin, çalışanları ile iletişime geçerek onlara grup çalışmasının önemini aktarması ve çalışanlar arasında etkileşimi sağlaması gerekmektedir (Alpaslan ve Oktar 2015, 118).

Dönüşümcü lider bütün becerilerini ortaya çıkarıp, çalışanların kendisine olan güvenini artırıp, normalde olması gerekenden ve kendisinden beklenen sonuçtan daha iyi bir sonuç almayı ve çalışanlarını motive etmeyi hedeflemesi gerekmektedir (Feramuz 2013, 490-494).

Günümüz koşullarında yöneticiler, örgütün ufkunu aan, akademik çalışmalar yapabilen kişiiler olmaktan uzak bir noktadadırlar (Temel 2016, 38). Bu nedenle, günümüzde ufuk aan kişiilerin az oluşu, dönüşümcü liderliğin önemini daha anlaşılır kılmaktadır.

### **3.2. DöNüşüMCü LİDERLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Gerçek bir dönüşümcü liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Berber 2000, 36).

1. Dönüşümcü lider cesaretli ve yeni fikirlere açık olması gerekmektedir.
2. Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
3. Dönüşümcü lider, bütün bakış açılarını görerek birimler arasındaki ilişkiyi sıkı takip edip bütüne uygun hale getirmesi gerekmektedir.
4. Dönüşümcü liderler, çalışanlarına gerekli güveni vermekle yükümlüdür.
5. Dönüşümcü liderler, vizyonu belirlemektedir.
6. Dönüşümcü liderler, değerler tarafından yönlendirilmektedirler.
7. Dönüşümcü liderler, kolay pes etmezler, zor ya da karmaşık durumlarda mücadele etmektedirler.
8. Dönüşümcü liderler, sahip oldukları gleri daha yüksek düzeyde performans sergileyerek gösterebilmektedir.

9. Belirsizlikleri belirleyecek seviyede olup, öncülük ederek örgütleri ön plana çıkarmaları gerekmektedir.
10. Karışıklıkları çözebilecek kadar yalın ve açık olmaları gerekmektedir.
11. Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edebilecek kadar analitik beceriye sahip olmaları gerekmektedir.
12. Sorgulayacak, düşünecek, kendini yeniliğin öncüsü olarak görecektir, risk almayı sevecek ve zoru başarma isteği olacak kişiliğe sahip olmaları gerekmektedir.
13. Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir.
14. Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı olmaları gerekmektedir.
15. Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı olmaları gerekmektedir.
16. Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü olmaları gerekmektedir.
17. İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici olmaları gerekmektedir. Zamana göre esnek davranabilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için gerekli olduğu açıkça görülmektedir. Dönüşümcü liderin vizyonunun gerekliliği çalışanlar ve örgüt için büyük önem arz etmektedir (Çakar ve Arbak 2003, 85-86).

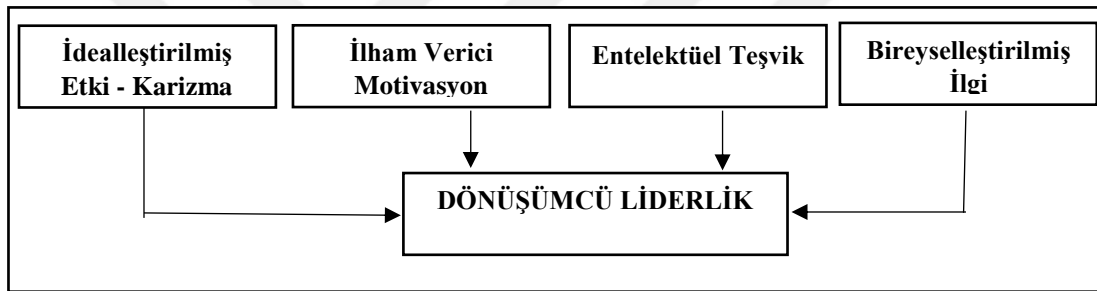
### **3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI**

Burn ve Bass tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire) yedi farklı boyutta tanımlanmaktadır.

Bunları; karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı olarak saymak mümkündür.

Bu çalışmada MLQ liderlik ölçeği kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderlik dört boyutta incelenmektedir. Bunlar;

1. İdealleştirilmiş Etki- Karizma
2. İlham Verici Motivasyon
3. Entelektüel Teşvik
4. Bireyselleştirilmiş İlgi



**Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları**

**Kaynak:** Sökmen 2013, 172

### **3.3.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma**

Karizma kavramını yönetim bilimine dâhil eden ilk kişi Max Weber' dir. Weber karizma kavramını üç başlık altında incelemiştir. Bunlar; geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal kavramlarıdır (Arslantaş 2007, 263). Karizmatik liderlerin kendilerine olan güveni yüksektir. Bu nedenle, çalışanlar dönüşümcü lidere hayranlık duymaktadırlar (Sarıköse 2019, 22). Çalışanlar, liderin sahip olduğu bu özellik sayesinde lidere büyük bir bağlılık hissedip saygı göstermektedirler ve kendisi ile çalışmaktan gurur duymaktadırlar (Avolio ve Bass 2014, 101).

Çalışanlar dönüşümcü lideri rol model olarak görmektedirler. Aynı zamanda, çalışanlar, dönüşümcü liderin üstün yetenekli ve kararlı olduğuna inanmaktadırlar.

Karizmatik lider, çalışanlar için vizyon belirlemektedir. Bu vizyon, çalışanları güdüleyen etkin bir unsur olarak tarif edilmektedir (Durak 2019, 18).

Dönüşümcü lider, karizmatik güç sahibi oluşuyla çalışanlarını başarıya teşvik etmekte, çalışanlarda liderin doğrultusunda kendisini ve çalıştığı örgütü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yüzden dönüşümcü lider, karizmasıyla insanları teşvik edip başarıya ulaşmalarına öncülük etmektedir. Çalışanlar, karizmatik liderin davranışlarını sorgulamadan kabullenip zamanla benimsemeye başlamaktadırlar. Bir sorunla karşılaşılması halinde, dönüşümcü liderin onlar için çözüm üreteceğini bilmektedirler. Bu nedenle çalışanlar karizmatik lider ile birlikte hareket etmektedirler. Bununla ilgili araştırma yapan De Cremer ve Knippenberg (2002)' e göre, liderin karizmatik gücü sayesinde çalışanların işbirliği yapmaya teşvik olduğu ifade edilmektedir (Palabıyık 2017, 41).

İdealleştirilmiş etkiye iki faktörün etki ettiği söylenmektedir. Bunlar; davranış ve atfedilen karizma faktörleri olarak bilinmektedir. Davranış faktörü dönüşümcü lider tarafından çevresine gösterdiği saygı ve güven veren davranışları tanımlarken, atfedilen karizma faktörü ise çalışanların lider ile bir bütün olmasını tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etkisi yüksek olan lider, çalışanlarına adil davranmaktadır. İdealleştirilmiş etkiye sahip olan liderin yüksek özgüveni bulunmakta ve bu sayede örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlarını motive etmektedir (Dülker 2019, 26).

Davranışsal Karizma Teorisi 1994 yılında Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmektedir. Davranışsal etki, dönüşümcü liderin kendi ilke ve değerleri doğrultusunda kendini ifade etmesi ve buna yönelik sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü lider çalışanlarına ortaklık bilincini aşlamaktadır (Doğanlı 2019, 36).

### **3.3.2. İlham Verici Motivasyon**

Dönüşümcü lider çalışanları için bir düşünce sistemi oluşturmaktadır. Oluşturduğu bu düşünce sistemi ile geleceğe yönelik vizyon belirleyip, çalışanların izleyeceği yolları göstermektedir (Arslan 2019, 46).



Dönüşümcü lider çalışanlarına ilham verip, hedefleri doğrultusunda çalışanlarını teşvik etmektedir. Hedeflenen başarı, dönüşümcü liderin vizyonu çerçevesinde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, dönüşümcü lider ilham veren özelliğiyle çalışanları ortak bir amaç için örgüt değerleri ile birleştirebilmektedir (Duvacı 2017, 15).

İlham verici bileşende, dönüşümcü lider çalışanlara motivasyon ve geleceğe yönelik ilham vermekte olup, aynı zamanda ikna edici bir vizyon sunmaktadır. Dönüşümcü lider çalışanlarına yüksek beklentiler sunmakta, iyimser hedefler belirlemekte ve bu sayede çalışanlarını daha fazla çaba için motive etmektedir (Bass ve Riggio, 2006, 6).

Dönüşümcü liderler, örgütün vizyonu ve misyonu için kendilerinden üst düzey bir performans beklenildiğini bilmektedirler. Bununla birlikte, çalışanlarına ilham verip, çalışanlarının üzerinde etkin olmak istemektedirler. Bu durumu çalışanlarına yapılan görevlerde örgüt için takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunu vurgulayarak sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, örgüt içinde köklü değişiklik yapılmak istenildiği zaman, dönüşümcü liderin takımını sürekli motive etmesi gerekmektedir (Akan 2019, 21).

### **3.3.3. Entelektüel Teşvik**

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderin teşvik ve cesaret vermesine, çalışanların farkına varamadıkları özelliklerini ortaya çıkarmasına dayanmaktadır. Dönüşümcü lider, çalışanlarına çözüm yerine yeni fikirler vererek, çalışanların sorunlar karşısında üstesinden gelmesi için onları teşvik etmektedir (Yüksel 2015, 30). Ayrıca, çalışanların başka bir düşünceye sahip olmalarını eleştirmek yerine saygı göstermektedir (Yavuz 2018, 7). Dönüşümcü liderin çalışanlarına sağlayacağı en büyük fayda, bir süre sonra liderlere ihtiyaç duymadıkları ve sorunlarını kendi başlarına çözebilecekleri konuma gelmelerini sağlamaktır. Bu durum ileride çalışanları lider haline getirmeye teşvik etmektedir (Güngör 2010, 24).

Dönüşümcü lider çalışanlarını araştıran ve sorgulayan bireyler haline getirmek için çabalamaktadır. Çalışanlarına sorunlar karşısında yeni çözümler

üretmeleri için cesaret verip, onları desteklemektedir. Bununla birlikte, yapılan işler konusunda dönüşümcü lider çalışanlarını sorgulamaya teşvik etmektedir (Özlok 2019, 10).

Dönüşümcü lider, sorunların altında yatan problemleri yeniden düşünmeye teşvik edip, problemleri çözerken mantık ve sezgilerini kullanmaktadır. Bununla birlikte, problemleri çözerken dönüşümcü lider kendine özel yenilikçi yaklaşımlar da kullanmaktadır. Bu sayede çalışanlar, yenilikçi özelliğe sahip kişiler haline gelerek problemleri dönüşümcü lider olmadan çözebilmektedirler (Bass ve Avolio, 1993,112).

#### **3.3.4. Bireyselleştirilmiş İlg**

Bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderin çalışanları ile bireysel ihtiyaçlarını karşılaması şeklinde ifade edilmektedir. Dönüşümcü lider, çalışanların ihtiyaçlarını önemseyerek gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Asal 2018, 45).

Dönüşümcü lider, çalışanların gelişmesine katkı sağlarken, aynı zamanda çalışanlara yol göstermektedir. Bununla birlikte yardıma ihtiyaç duyan çalışanları tespit edip, gerekli desteği sağlamaktadır (Öter 2019, 52).

Bireyselleştirilmiş ilgi ile dönüşümcü lider sayesinde örgütsel verimlilik artmaktadır. Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranan liderler, duygusal anlamda çalışanları ile bağlantı kurmamaktadır. Bunun yanı sıra dönüşümcü lider bireyselleştirilmiş ilgi ile çalışanların özgüvenini artırmaktadır. Çalışanlar, daha fazla çalışarak kendilerini lidere kanıtlamaya çalışmaktadır. Bu sayede çalışanlar ve dönüşümcü lider arasında bir bağ oluşarak çalışanların daha verimli hale gelmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, liderin güvenini kazanmak için daha verimli çalışmaya başlamaktadır. Dönüşümcü lider görev paylaşımı yaparken niteliklerine göre en uygun seçimi yapabilecek inisiyatifte olmalıdır. Böylece, dönüşümcü lider sayesinde hem verimlilik artmakta hem de çalışma grupları oluşturulabilmektedir (Palabıyık 2017, 42).

Dönüşümcü lider tarafından örgüt çalışanlarına birebir ilgi gösterilmesi, dönüşümcü liderin saygınlığını artırmakta ve çalışanlarının değerli olduğunu

hissettirmektedir. Bu sayede çalışanlar tarafından lider klavuz olarak görülmektedir (Temel 2016, 46).

Dönüştürücü lider, çalışanlar ile yakın ilişkiler kurarak her bir çalışanın ihtiyaçlarını dikkate almakta ve çalışanlarına adil davranmaktadır. Bu sayede, çalışanların motivasyonu artmaktadır. Bireysel ilgi boyutuyla lider, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayarak bilgi ve becerilerini artırmaktadır (Söylemez 2014, 22).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AR-GE MERKEZLERİNDE UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın çıkış noktası olan problemden, yapılan çalışmanın amacından ve öneminden, çalışmanın varsayımlarından, sınırlarından ve diğer çalışmalar arasındaki farklardan bahsedilecektir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Teknolojinin sürekli ve artan bir hızla gelişmesi ile birlikte firmaların ar-ge merkezlerine yaptıkları yatırımlar artmaktadır. Bu sayede ar-ge merkezlerinde yapılan çalışmaların sayısı da artmaktadır. Bu araştırmada, ar-ge çalışanlarındaki aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu ilişkilerin ar-ge çalışanlarına olan etkisi ölçülecektir.

Araştırmanın amacı, ar-ge çalışanlarındaki aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesine yöneliktir.

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

1. Aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki var mıdır?
2. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

Ar-ge merkezleri yüksek maliyetli projeler yapan, teknolojik değişimlere en kısa sürede cevap vermesi gereken ve insan hayatına doğrudan etkisi olan bir birimdir. Yapılan gözlemler sonucu iş yükünün ar-ge merkezi çalışanları üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğu söyleyebilmektedir. Aynı zamanda çalışanın performans ölçümüne bakılarak, iş yükünün etkisine yönelik birçok araştırmaya rastlanmak mümkündür.

Ar-ge merkezlerinin verimini arttırmada ve etkin bir şekilde yönetilebilmesini sağlamada liderlerin etkisi önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlarını teşvik etmektedir. Bu durumun yanı sıra

dönüşümcü liderlik uygulamaları sayesinde ar-ge merkezleri takım ruhuna sahip olmakta ve ar-ge merkezli firmaların finansal olarak güçlenebilmesi için teknolojik değişimlere adaptasyonu sağlanmaktadır. Teknolojik değişimlere örgüt içinde adaptasyonu sağlamak ekip işi olup, herkesin işini özenle yapması gerekmektedir.

Aşırı iş yükünden kaynaklı örgütsel bağlılığın azalmaması için dönüşümcü liderin çalışanlarına daha huzurlu ve mutlu olabilecekleri bir ortam sunması gerekmektedir. Örgütün daha başarılı olması için dönüşümcü liderin yeniliklere açık ve çalışanlar tarafından takdir edilen kişiler olması gerekmektedir.

Ar-ge merkezlerinin karşılaştığı en önemli sorun, çalışanların iş yapabilme yetenekleri veya onlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiği ile bağlantılıdır. Dolayısıyla performans, çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve başarıya ulaşabilmeleri için önem arz etmektedir.

Literatürde iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik konuları ile ilgili farklı çalışmalar mevcutken, örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu ilişkide iş yükü faktörü ile yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu sebeple, araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre katkı sağlanabileceği, aynı zamanda Türkiye’de, iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik konularında çalışan araştırmacılara faydalı olacak tespitlerin ortaya konulabileceği değerlendirilmektedir.

#### **4.2. SINIRLILIKLAR**

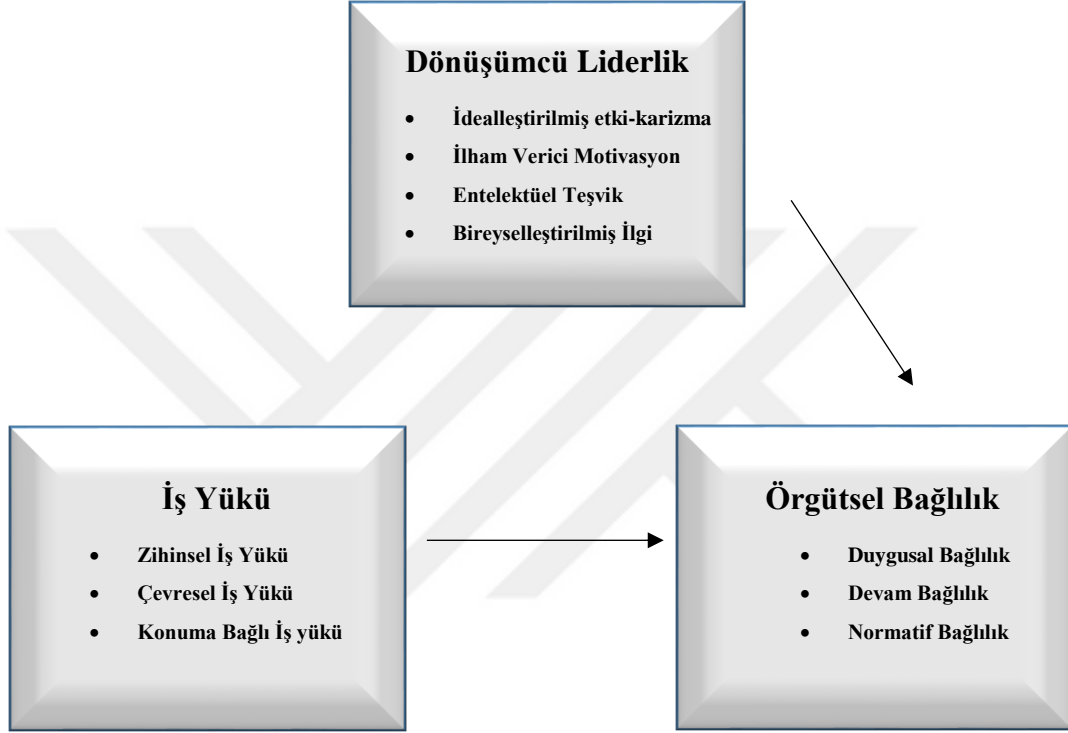
Bu çalışmada, çok sayıda ar-ge merkezli firma ile çalışmak mümkün olmadığından; İstanbul, Sakarya, Kocaeli, Bursa, Düzce, İzmir ve Ankara illerinde bulunan ar-ge merkezi personeli ile sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak online anket tekniği kullanılmıştır. "İş yükü", "örgütsel bağlılık" ve "dönüşümcü liderlik" konusunda geliştirilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

## 4.3.YÖNTEM

### 4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

İş yükü, örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik konuları ile ilgili araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



**Şekil 5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma modeli, hipoteze ve araştırmanın amacına bağlı olarak, dönüşümcü liderlik, iş yükü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere dayanmaktadır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “zihinsel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.

H2: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “zihinsel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.

- H3: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “zihinsel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H4: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “çevresel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H5: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “çevresel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H6: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “çevresel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H7: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “konuma bağlı iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H8: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “konuma bağlı iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H9: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “konuma bağlı iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H10: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “fiziksel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H11: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “fiziksel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- H12: Aşırı iş yükünün alt boyutlarından “fiziksel iş yükü” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H13: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “idealleştirilmiş etki-karizma” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.

- H14: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “ilham verici motivasyon” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H15: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “entelektüel teşvik” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H16: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “bireyselleştirilmiş ilgi” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H17: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “idealleştirilmiş etki-karizma” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H18: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “ilham verici motivasyon” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H19: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “entelektüel teşvik” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H20: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “bireyselleştirilmiş ilgi” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “devam bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H21: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “idealleştirilmiş etki-karizma” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.
- H22: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “ilham verici motivasyon” ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.



H23: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “entelektüel teşvik” örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.

H24: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “bireyselleştirilmiş ilgi” örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” arasında bir ilişki vardır.

#### 4.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; İstanbul, Sakarya, Kocaeli, Bursa, Düzce, İzmir ve Ankara illerindeki ar-ge merkezli firma personeli ile sınırlandırılmıştır. Ar-ge merkezlerinden gerekli izinlerin alınmasının ardından bu araştırmaya 398 personelin katıldığı görülmektedir. Anket, ar-ge de çalışan teknikerler, mühendisler, üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt kademe yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır.

**Tablo 1. Ar-ge Merkezi Çalışan Sayısı**

| <b>AR-GE MERKEZLERİ</b>                                |        |
|--|--------|
| <b>Faaliyette olan ar-ge merkez sayısı</b>             | 1.206  |
| <b>Toplam personel sayısı (destek personeli dahil)</b> | 59.277 |
| <b>Lisans</b>  | 32.087 |
| <b>Yüksek Lisans</b>                                   | 9.843  |
| <b>Doktora ve Üstü</b>                                 | 962    |

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekim 2019, s.2

Araştırmamızın örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır; (Güler 2019, 48).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı.

n: Örneklem alınacak birey sayısı.

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığının %50 olduğu kabul edilmiştir.

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığının da %50 olduğu kabul edilmiştir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer %95 olup, anlamlılık düzeyine karşılık gelen değer 1,96' dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası %5'tir.

Yaptığımız araştırmaya yönelik 398 kişiden veri toplanılmış, bu verilerden elde edilen değerleri formülde yerine koyup hesaplama yaptığımızda;  $n = 381$  değerine ulaşılmış ve bu değer yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

Bu araştırmada veri elde edebilmek için en fazla kolayda örneklem yönteminden faydalanılmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle, kolay ulaşılabilen, en fazla personel sayısına sahip olan ar-ge merkezleri ile örneklem oluşturulmak istenmekte ve bu sayede ankete katılım oranının artması hedeflenmektedir.

#### **4.3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın değişkenlerini hesaplamak için kullanılan ölçeklerin daha önce literatür taraması yapılarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, bu sebeple de kullanılmaya devam edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmaktadır. Anket, Google form üzerinden oluşturularak internet teknolojisi yardımıyla toplanmıştır. Ankette, dönüşümcü liderlik ile ilgili soruların hazırlanmasında Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) tarafından belirlenen sorular ve örgütsel bağlılıkla ilgili soruların hazırlanmasında Teke (2017) tarafından hazırlanan Natalie J. Allen ve John P. Meyer'in geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmaktadır. İş yükü ile ilgili sorularda ise Atik (2015) tarafından hazırlanan iş yükü algısal ölçüm modelindeki faktörlerden yararlanılmaktadır. Demografik bilgiler için de kişisel bilgi formu kullanılmaktadır.

Anket toplamda 64 sorudan oluşmaktadır. 57 soru için, 5'li Likert tip derecelendirme ile ölçüm yapılmaktadır. Anket sorularının cevapları; 1= Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Çoğunlukla, 5= Her Zaman biçiminde kodlanmıştır. Ankete katılan ar-ge çalışanlarının vermiş olduğu cevapların soru formunda bulunan ifadelerdeki katılma derecesine göre yanıtlanması istenilmiş olup, araştırmada kullanılan anket Ek-1'de sunulmuştur.

#### **4.3.4. Demografik Bilgi Formu**

Demografik Bilgi Formu, araştırmacıların demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuş bir form olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgi formunda; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalıştığı süre, bir üst yönetici ile birlikte çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonu ile ilgili 6 soru sorulmaktadır.

Demografik bilgi formunun hazırlanmasındaki amaç; araştırmadaki çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

#### **4.3.5. İş yükü Ölçeği**

İş yükü ölçümü için Atik (2015) tarafından yazılan ölçekler kullanılmaktadır. Ölçekte iş yükünü etkileyen faktörler, zihinsel, çevresel, konuma bağlı ve fiziksel iş yükü olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Anketin bu bölümü zihinsel iş yükü faktörü ile ilgili 6 soru, çevresel iş yükü faktörüyle ilgili 5 soru, konuma bağlı iş yükü faktörü ile ilgili 5 soru ve fiziksel iş yükü faktörü ile ilgili 5 soru olmak üzere toplam 21 sorudan oluşmaktadır.

#### **4.3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık ölçümü için Teke (2017) tarafından yazılan ölçekler kullanılmaktadır. Ölçek, Natalie J. Allen ve John P. Meyer'in (1990) geliştirdiği devam, duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Anketin bu bölümü duygusal bağlılık faktörü ile ilgili 8 soru, devam bağlılığı faktörü ile ilgili 8 soru ve normatif bağlılık faktörü ile ilgili 8 soru olmak üzere toplam 24 sorudan oluşmaktadır.

#### 4.3.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderliğin ölçümü için Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) tarafından belirlenen sorular kullanılmaktadır. Ayrıca ölçekte dönüşümcü liderin boyutları olan “İdealleştirilmiş Etki-Karizma”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireyselleştirilmiş İlgil” ölçekleri de kullanılmaktadır. Anketin bu bölümü İdealleştirilmiş Etki-Karizma faktörü ile ilgili 3 soru, ilham verici motivasyon faktörü ile ilgili 3 soru, entelektüel teşvik faktörü ile ilgili 3 soru ve bireyselleştirilmiş düşünce faktörü ile ilgili 3 soru olmak üzere toplam 12 sorudan oluşmaktadır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULARIN ANALİZİ VE SONUÇLARI

Bu çalışmada anket formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir.

Öncelikle araştırmaya katılan ar-ge merkezi çalışanlarının demografik yapısı incelenmiş, daha sonra sırasıyla ölçeklere KMO & Bartlett küresellik testi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

İş yükünün, örgütsel bağlılığın ve dönüşümcü liderliğin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler yapılmış ve bir takım sonuçlar elde edilmiştir.

Elektronik posta aracılığı ile anketin linki ar-ge merkez yöneticileri ile paylaşılmıştır, anketi bu yolla toplamda 398 kişi doldurmuştur. Anket formlarının 209 adedi yeterli veri içermediğinden 189 adet anket formu sonucu ile analize devam edilmiştir.

#### **5.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR**

Araştırmaya katılan ar-ge merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bulguları ölçmek için 6 soru bulunmaktadır. Örnekleme oluşturan sorular ar-ge merkezi çalışanlarının yaş, cinsiyet, kurumdaki pozisyonu, eğitim durumu, iş yerinde çalıştığı süre ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi gibi bilgileri içermekte olup, buna yönelik frekans dağılımları aşağıda bulunan Tablo 2’de detaylı olarak sunulmaktadır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Ar-ge Merkez Çalışanlarına Ait Demografik Veriler**

| DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER                             | DEĞİŞKEN                                  | FREKANS | ORAN |
|---|---|---------|------|
| <b>KURUMDAKİ POZİSYON</b>                         | Tekniker                                  | 22      | 11,6 |
|   | Mühendis                                  | 102     | 54   |
|   | Alt Kademe Yönetici/<br>Şef/ Takım Lideri | 20      | 10,6 |
|   | Orta Kademe Yönetici/<br>Müdür Yardımcısı | 15      | 7,9  |
|   | Üst Kademe<br>Yönetici/Müdür              | 13      | 6,9  |
|   | Diğer                                     | 17      | 9    |
| <b>EĞİTİM DURUMU</b>                              | Lise                                      | 6       | 3,1  |
|   | Ön Lisans                                 | 24      | 12,7 |
|   | Lisans                                    | 106     | 56,1 |
|   | Yüksek Lisans                             | 47      | 24,9 |
|   | Doktora                                   | 6       | 3,2  |
| <b>CİNSİYET</b>                                   | Kadın                                     | 46      | 24,3 |
|   | Erkek                                     | 143     | 75,7 |
| <b>İŞ YERİNDE ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE</b>               | 0-3 Yıl                                   | 81      | 42,9 |
|   | 4-7 Yıl                                   | 63      | 33,3 |
|   | 8-11 Yıl                                  | 24      | 12,7 |
|   | 12-16 Yıl                                 | 13      | 6,9  |
|   | 16-20 Yıl                                 | 4       | 2,1  |
|   | 21 ve üzeri                               | 4       | 2,1  |
| <b>BİR ÜST YÖNETİCİNİZLE<br/>BİRLİKTE ÇALIŞMA</b> | 1 yıldan az                               | 39      | 20,6 |
|   | 1-3 Yıl                                   | 87      | 46   |
|   | 4-6 Yıl                                   | 40      | 21,2 |
|   | 7-9 Yıl                                   | 14      | 7,4  |
|   | 10 Yıl ve Üzeri                           | 9       | 4,8  |
| <b>YAŞ</b>  | 20-25 Arası                               | 25      | 13,2 |
|   | 26-30 Arası                               | 73      | 38,6 |
|   | 31-35 Arası                               | 41      | 21,7 |
|   | 36-40 Arası                               | 31      | 16,4 |
|   | 40 ve Üzeri                               | 19      | 10,1 |

Araştırmaya katılan ar-ge merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğu 26-30 (%38,6) yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların cinsiyetine bakıldığında, %24,3'ünü kadınların, %75,7'sini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Eğitim durumunda ise %56,1 ile lisans mezunlarının katıldığı anlaşılmaktadır. Bir iş yerinde çalıştıkları süre genellikle 0-3 yıl (%42,9) arasında olup, bir üst yönetici ile çalışma süreleri 1-3

yıl (%46) aralığındadır. Katılan çalışanların %54' ü mühendis pozisyonunda çalışmaktadır.

## 5.2. FAKTÖR ANALİZİ

Bu çalışmada faktör analizi iki aşamalı olarak yapılmıştır. Faktör analizleri yapılmadan önce verilerin kontrolü ve doğruluğu incelenmiştir. KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett' in küresellik verileri analiz edilmiş ve Tablo 3 teki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 3. Ar-ge Çalışanları KMO & Bartlett Küresellik Testi Analiz Verileri**

| ÖLÇEKLER           | KMO   | BARTLETT | df  | P     |
|--------------------|-------|----------|-----|-------|
| İŞ YÜKÜ            | 0,792 | 1087,713 | 66  | 0,000 |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  | 0,872 | 1310,087 | 120 | 0,000 |
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | 0,925 | 1577,542 | 66  | 0,000 |

Bartlett' e göre küresellik testinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu durumda gözlenen KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri verilerinin faktör analizi için uygun olduğu, aynı zamanda bu sonuca göre çıkan değerlerin örneklem üzerinde yeterli ve faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır (Çetinkaya vd. 2013, 37).

### 5.2.1 İş yükü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Orijinal ölçekte olan ve iş yükü ölçeğine göre ele alınan “Zihinsel İş Yükü”, “Çevresel İş Yükü”, “Konuma Bağlı İş Yükü” ve “Fiziksel İş Yükü” boyutlarından “Fiziksel İş Yükü” ile “Konuma Bağlı İş Yükü” birleştirilerek “Fiziksel İş Yükü ve Konuma Bağlı İş Yükü” olarak adlandırılmaktadır. İş yükü ölçeği “Fiziksel ve Konuma Bağlı İş Yükü”, “Zihinsel İş Yükü” ve “Çevresel İş Yükü” adlarını alarak toplamda üç boyutta incelenmektedir. AFA değerlendirilmesi yapıldıktan sonra faktör yükleri 0,50 değerinin altında kaldığı için 9 soru analizden çıkartılarak uygun olan faktör yapısına ulaşılmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyans analiz değeri 69,300 olarak bulunmaktadır. Sonuçlara göre ankette sorulan soruların faktörlere göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir:

**Tablo 4. İş Yüğü ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analizi Yüğüleri**

| İş Yüğü | FAKTÖRLER                                |                  |                  |
|---------|--|------------------|------------------|
|         | Fiziksel İş Yüğü ve Konuma Bağlı İş Yüğü | Çevresel İş Yüğü | Zihinsel İş Yüğü |
| IYFIY2  | 0,892                                    |                  |                  |
| IYKIY3  | 0,847                                    |                  |                  |
| IYFIY3  | 0,839                                    |                  |                  |
| IYFIY1  | 0,794                                    |                  |                  |
| IYKIY2  | 0,738                                    |                  |                  |
| IYCIY3  |  | 0,848            |                  |
| IYCIY2  |  | 0,842            |                  |
| IYCIY1  |  | 0,775            |                  |
| IYCIY5  |  | 0,691            |                  |
| IYZIY2  |  |                  | 0,864            |
| IYZIY1  |  |                  | 0,822            |
| IYZIY3  |  |                  | 0,769            |

### 5.2.2 İş yüğü Ölçeğine Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi

İş yüğü üç gizil değışkenden oluşmaktadır. Yapılan analizde CMIN değeri 121,046, DF değeri 49 bulunmakta olup, CMIN/DF oranının 2,47'e eşit olduğu görölmektedir. Yapılan analiz sonucunda bulunan CMIN/DF oranının 3 değeriinden daha küçük bir değere sahip olması, modelin uyumlu olduğunu bizlere kanıtlar niteliktedir (Doğan vd. 2010,69).

İyilik uyum indeks (GFI) değeri 0,904, Tucher-Lewis indeks (TLI) değeri 0,908 ve artımsal uyum indeks (IFI) değeri 0,933 olarak elde edilmektedir. Bu değeri, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterini sağlamaktadır (Aytaç vd. 2012,17).

Yukarıda bulunan değeri dışında, yaklaşık hata karelerinin ortalamasının karekökü olan RMSEA değeri 0,088 bulunmakta olup, uygunluk kriteri değeri olan 0,08' e yakın bir değeri alındığı görölmektedir.

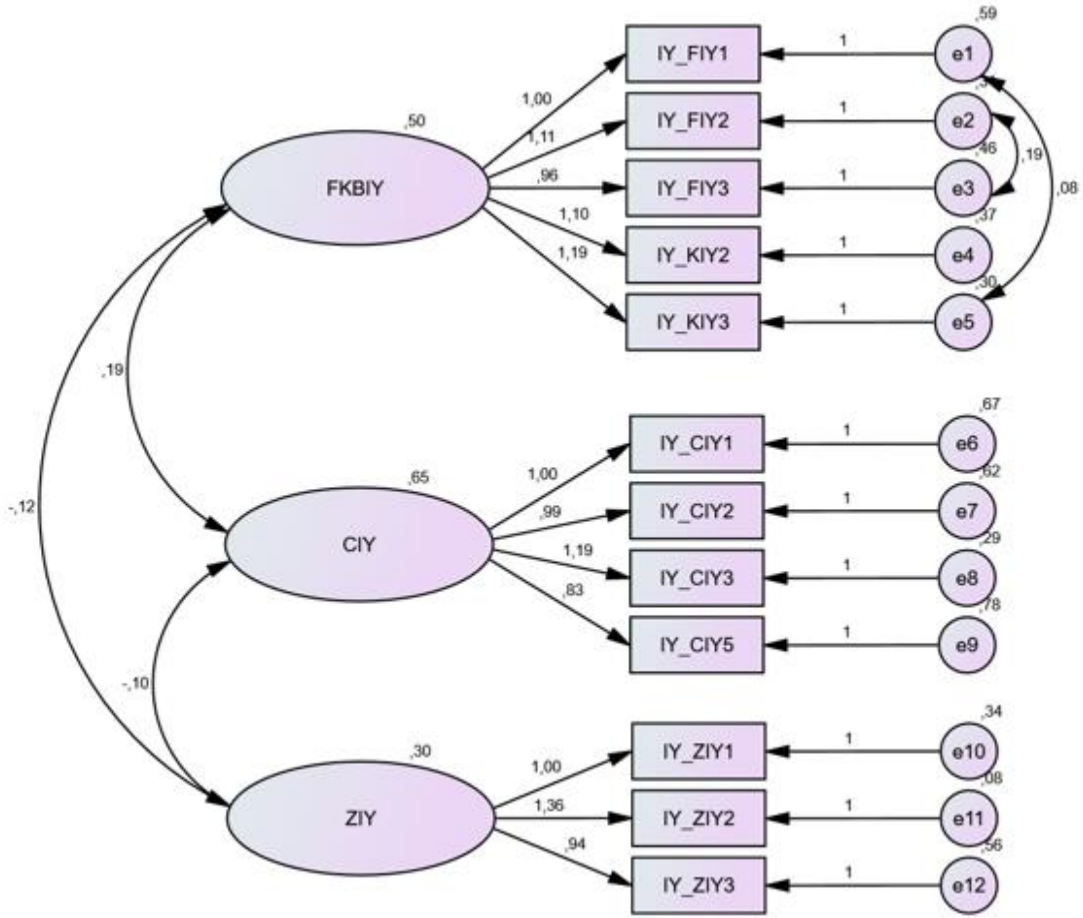
İş yüğü ölçeğinin indeks değeri Tablo 5'te yer almaktadır:



**Tablo 5. İş Yükü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri**

| Ölçek   | CMIN    | DF | CMIN/DF | RMSEA | CFI   | GFI   | TLI   | IFI   | RFI   | NFI   |
|---------|---------|----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| İş Yükü | 121,046 | 49 | 2,47    | 0,088 | 0,931 | 0,904 | 0,908 | 0,933 | 0,854 | 0,892 |

Şekil 6'da iş yükü ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak gösterilmektedir.



**Şekil 6. İş Yükü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

### 5.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz Yükleri

Orijinal ölçekte olan ve örgütsel bağlılık ölçeğine göre ele alınan “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutları üç boyutta ele alınmaktadır. AFA değerlendirmesi yapıldıktan sonra faktör yükleri 0,50 değerinin altında kaldığı için 8 soru analizden çıkartılarak uygun olan faktör yapısına ulaşılmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyans analiz değeri 58,325 olarak bulunmaktadır. Sonuçlara göre ankette sorulan soruların faktörlere göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir:

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz Yükleri**

| Örgütsel Bağlılık | FAKTÖRLER         |                   |                 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
|                   | Normatif Bağlılık | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı |
| OBNB3             | 0,833             |                   |                 |
| OBNB5             | 0,788             |                   |                 |
| OBNB6             | 0,781             |                   |                 |
| OBNB4             | 0,740             |                   |                 |
| OBNB7             | 0,685             |                   |                 |
| OBNB2             | 0,631             |                   |                 |
| OBDUB5            |                   | 0,786             |                 |
| OBDUB1            |                   | 0,764             |                 |
| OBDUB8            |                   | 0,719             |                 |
| OBDUB2            |                   | 0,682             |                 |
| OBDUB3            |                   | 0,622             |                 |
| OBDUB7            |                   | 0,543             |                 |
| OBDVB7            |                   |                   | 0,816           |
| OBDVB6            |                   |                   | 0,767           |
| OBDVB2            |                   |                   | 0,609           |
| OBDVB8            |                   |                   | 0,598           |

### 5.2.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık modeli üç gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan analizde CMIN değeri 152,487, DF değeri 99 bulunmakta olup, CMIN/DF oranının 1,54’e eşit olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda bulunan CMIN/DF oranının 3

değerinden daha küçük bir değere sahip olması indeks değerlerinin uyumlu olduğunu bizlere kanıtlar niteliktedir (Doğan vd. 2010,69).

Normlaştırılmış uyum indeks (NFI) değeri 0,887, Tucher-Lewis indeks (TLI) değeri 0,947 ve artımsal uyum indeks (IFI) değeri 0,957 olarak elde edilmektedir. Bu değerler, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterini sağlamaktadır (Aytaç vd. 2012,17).

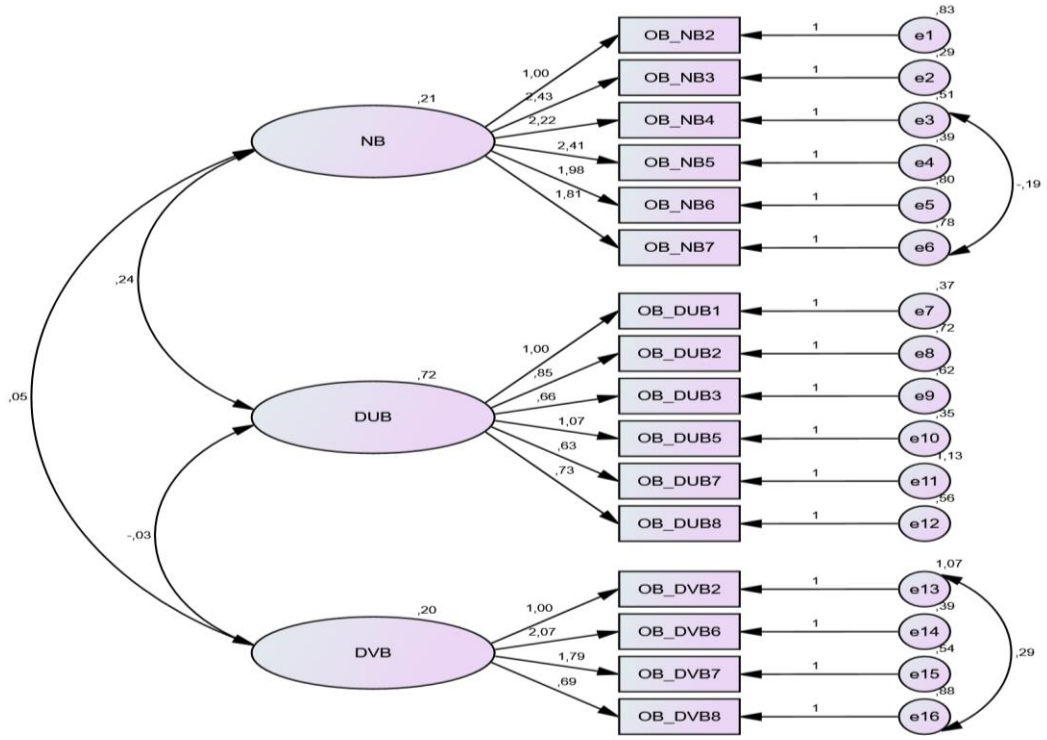
Yukarıda bulunan değerlerin dışında, yaklaşık hata karelerinin ortalamasının karekökü olan RMSEA değeri 0,054 bulunmakta olup, bu değer iyi bir uyumun olduğunu gösterir niteliktedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin indeks değerleri Tablo 7’de yer almaktadır:

**Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri**

| Ölçek             | CMIN    | DF | P | CMIN/DF | RMSEA | CFI   | GFI  | NFI   | TLI   | IFI   | RFI   |
|-------------------|---------|----|---|---------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| Örgütsel Bağlılık | 152,487 | 99 | 0 | 1,54    | 0,054 | 0,957 | 0,91 | 0,887 | 0,947 | 0,957 | 0,864 |

Şekil 7’de örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak gösterilmektedir.



**Şekil 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

### 5.2.5 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Orijinal ölçekte olan ve dönüşümcü liderlik ölçeğine göre ele alınan “İdealleştirilmiş Etki-Karizma”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireyselleştirilmiş İlgî” boyutları dört boyutta ele alınmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyans analiz değeri 79,832 olarak bulunmaktadır. Sonuçlara göre ankette sorulan soruların faktörlere göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmektedir:

**Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik ile İlgili İfadeler ve Açıklayıcı Faktör Analiz Yükleri**

| Dönüşümcü Liderlik | FAKTÖRLER                     |                         |                    |                          |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|
|                    | İdealleştirilmiş Etki-Karizma | İlham Verici Motivasyon | Entelektüel Teşvik | Bireyselleştirilmiş İlgi |
| DLIE1              | 0,841                         |                         |                    |                          |
| DLIE3              | 0,786                         |                         |                    |                          |
| DLIE2              | 0,783                         |                         |                    |                          |
| DLBI2              |                               | 0,854                   |                    |                          |
| DLBI3              |                               | 0,725                   |                    |                          |
| DLBI1              |                               | 0,648                   |                    |                          |
| DLIVM3             |                               |                         | 0,795              |                          |
| DLIVM2             |                               |                         | 0,760              |                          |
| DLIVM1             |                               |                         | 0,657              |                          |
| DLET2              |                               |                         |                    | 0,866                    |
| DLET3              |                               |                         |                    | 0,703                    |
| DLET1              |                               |                         |                    | 0,617                    |

### 5.2.6 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik modeli üç gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan analizde CMIN değeri 95,03, DF değeri 47 bulunmakta olup, CMIN/DF oranının 2,022'e eşit olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda bulunan CMIN/DF oranının 3 değerinden daha küçük bir değere sahip olması indeks değerlerinin uyumlu olduğunu bizlere kanıtlar niteliktedir (Doğan vd. 2010,69).

Normlaştırılmış uyum indeks (NFI) değeri 0,941, Tucher-Lewis indeks (TLI) değeri 0,956 ve artımsal uyum indeks (IFI) 0,957 değeri olarak elde edilmektedir. Bu değerler, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterini sağlamaktadır (Aytaç vd. 2012,17).

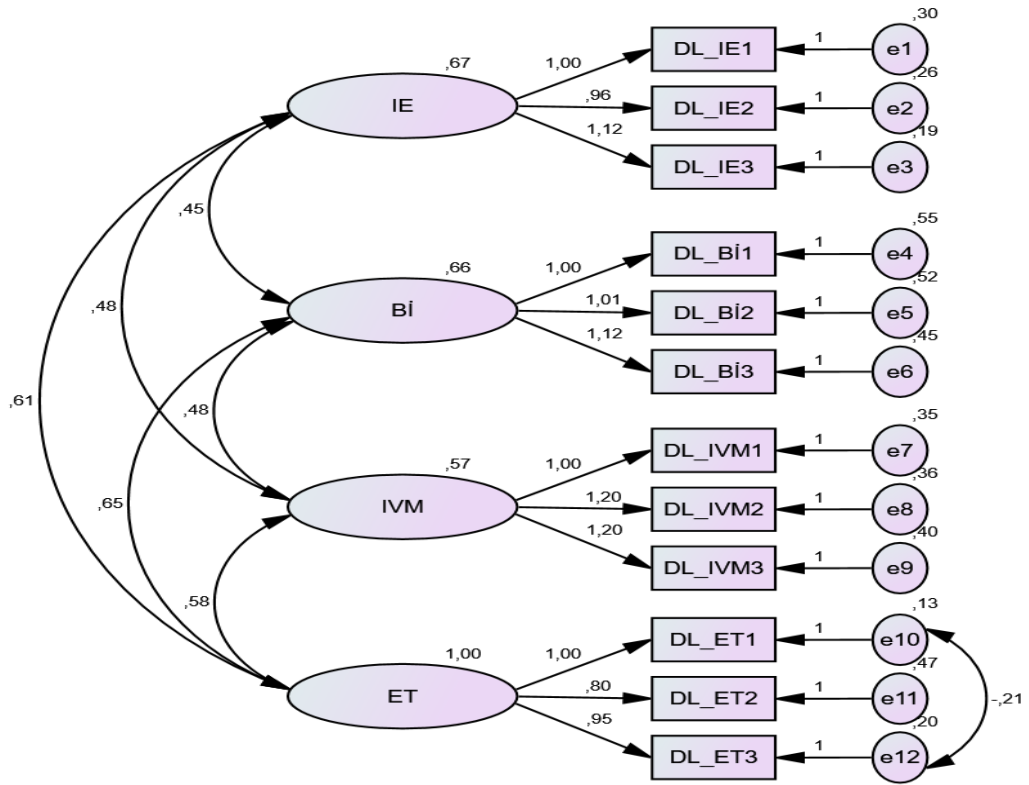
Yukarıda bulunan değerlerin dışında, yaklaşık hata karelerinin ortalamasının karekökü olan RMSEA değeri 0,074 bulunmakta olup, bu değer iyi bir uyumun olduğunu gösterir niteliktedir.

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin indeks değerleri Tablo 9'da yer almaktadır:

**Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri**

| Ölçek              | CMIN  | DF | CMIN/DF | RMSEA | CFI   | GFI   | TLI   | IFI   | RFI   | NFI   |
|--------------------|-------|----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dönüşümcü Liderlik | 95,03 | 47 | 2,022   | 0,074 | 0,969 | 0,923 | 0,956 | 0,969 | 0,917 | 0,941 |

Şekil 8’de dönüşümcü liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak gösterilmektedir.



**Şekil 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

### 5.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmış olup, yapılan güvenilirlik analizlerinin sonucu Tablo 10’da detayları ile gösterilmektedir.

**Tablo 10. Güvenilirlik Analizi ve Chronbach' ın Alpha Katsayıları**

| ÖLÇEK                         | CRONBACH'IN ALPHA KATSAYILARI       | SORU SAYISI |
|-------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| <b>İŞ YÜKÜ</b>                |                                     |             |
| Zihinsel İş Yüğü              | 0,836                               | 6           |
| Çevresel İş Yüğü              | 0,865                               | 5           |
| Konuma Bağlı İş yüğü          | Fiziksel İş Yüğü İle Birleştirildi. | 5           |
| Fiziksel İş Yüğü              | 0,912                               | 5           |
| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>      |                                     |             |
| Duygusal Bağlılık             | 0,818                               | 8           |
| Devam Bağlılığı               | 0,796                               | 8           |
| Normatif Bağlılık             | 0,920                               | 8           |
| <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>     |                                     |             |
| İdealleştirilmiş Etki-Karizma | 0,821                               | 3           |
| İlham Verici Motivasyon       | 0,788                               | 3           |
| Entelektüel Teşvik            | 0,805                               | 3           |
| Bireyselleştirilmiş İlgi      | 0,768                               | 3           |

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0,70 ve üzeri bir değere eşit ise her durumda ölçeğin güvenilir olduğu söylenmektedir (Yaşlıoğlu 2017, 78). Ölçekteki faktörlerin içsel tutarlılıkları incelendiğinde, Cronbach’ ın Alpha değeri 0,70 ve üzeri bir değer olduğundan çalışmamızın bu güvenilirlik testinden geçtiği görülmektedir.

### 5.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

Birbirinden farklı iki değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünün ve şiddetinin analiz edilmesine “korelasyon analizi” denir (Zorlu 2017, 86).

Çalışmada kullanılan değişkenler arası ilişkilerin incelendiği korelasyon değerleri Tablo 11’ te gösterilmektedir.

**Tablo 11. Korelasyon Analizi Tablosu**

| FAKTÖRLER                                | İdealleştirilmiş Etki-Karizma | Bireyselleştirilmiş İlgi | İlham Verici Motivasyon | Entelektüel Teşvik | Normatif Bağlılık | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Fiziksel İş Yüğü ve Konuma Bağlı İş Yüğü | Çevresel İş Yüğü | Zihinsel İş Yüğü |
|--|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--|------------------|------------------|
| İdealleştirilmiş Etki-Karizma            | 1                             |                          |                         |                    |                   |                   |                 |  |                  |                  |
| Bireyselleştirilmiş İş İlgi              |                               | 1                        |                         |                    |                   |                   |                 |  |                  |                  |
| İlham Verici Motivasyon                  |                               |                          | 1                       |                    |                   |                   |                 |  |                  |                  |
| Entelektüel Teşvik                       |                               |                          |                         | 1                  |                   |                   |                 |  |                  |                  |
| Normatif Bağlılık                        | ,195**                        | ,348**                   | ,234**                  | ,362**             | 1                 |                   |                 |  |                  |                  |
| Duygusal Bağlılık                        | ,515**                        | ,570**                   | ,437**                  | ,444**             |                   | 1                 |                 |  |                  |                  |
| Devam Bağlılığı                          | -0,053                        | 0,35                     | -0,033                  | 0,36               |                   |                   | 1               |  |                  |                  |
| Fiziksel İş Yüğü ve Konuma Bağlı İş Yüğü |                               |                          |                         |                    | ,160*             | -0,399            | 0,126           | 1  |                  |                  |
| Çevresel İş Yüğü                         |                               |                          |                         |                    | -0,336            | -,400**           | -0,314          |  | 1                |                  |
| Zihinsel İş Yüğü                         |                               |                          |                         |                    | 0,056             | ,176*             | 0,028           |  |                  | 1                |

Korelasyon analiz tablosunda da görüldüğü üzere tüm değişkenler arasında  $p < 0,05$  düzeyinde korelasyon bulunmaktadır.



Korelasyon analiz sonuçlarına göre ölçekler arasındaki en düşük ilişkinin çevresel iş yükü ile duygusal bağlılık arasında olduğu, en yüksek ilişkinin ise duygusal bağlılık ile bireyleştirilmiş ilgi arasında olduğu görülmektedir.

## **5.5 HİPOTEZ TESTLERİ VE REGRESYON ANALİZİ**

Birinin bağımlı diğerinin bağımsız olduğu, birbirleriyle ilişkisi olan iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkiye “regresyon analizi” denir (Büyüköztürk 2018, 118).

Araştırma modeli oluşturulurken iş yükü ölçeğinin dört, örgütsel bağlılık ölçeğinin üç ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin dört boyuttan oluşmasından yola çıkılarak boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik 24 adet hipotez geliştirilmektedir. Veri analizi kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, iş yükü ölçeğindeki “Fiziksel iş yükü” ve “Konuma bağlı iş yükü” boyutlarına ait soru grupları aynı faktör altında yüklendiklerinden bu iki faktör “Fiziksel ve Konuma Bağlı İş Yükü” olarak birleştirilmiştir. Örneklemden kaynaklı sonuçlara bakıldığında bu değişikliklerden sonra toplam hipotez sayısı 24’den 21’e düşürülmüştür. Analizleri yapılan hipotezler aşağıdaki bölümlerde gösterilmektedir.

## **5.6 İŞ YÜKÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ**

İş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında kurulan regresyon analizine ait tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 12. İş Yükü Boyutları, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi**

| HİPOTEZ NO | BAĞIMSIZ                         | BAĞIMLI           | STANDART | DÜZELTİLMİŞ    | F DEĞERİ | P     |
|------------|----------------------------------|-------------------|----------|----------------|----------|-------|
|            | DEĞİŞKENLER                      | DEĞİŞKENLER       | $\beta$  | R <sup>2</sup> |          |       |
| H1         | Fiziksel ve Konuma Bağlı İş Yükü | Normatif Bağlılık | 0,186    | 0,036          | 2,313    | 0,014 |
| H2         | Çevresel İş Yükü                 |                   | -0,067   |                |          | 0,372 |
| H3         | Zihinsel İş Yükü                 |                   | 0,070    |                |          | 0,341 |
| H4         | Fiziksel ve Konuma Bağlı İş Yükü | Duygusal Bağlılık | -0,040   | 0,062          | 4,050    | 0,593 |
| H5         | Çevresel İş Yükü                 |                   | -0,165   |                |          | 0,028 |
| H6         | Zihinsel İş Yükü                 |                   | -0,141   |                |          | 0,045 |
| H7         | Fiziksel ve Konuma Bağlı İş Yükü | Devam Bağlılığı   | -0,142   | 0,020          | 1,230    | 0,048 |
| H8         | Çevresel İş Yükü                 |                   | -0,041   |                |          | 0,591 |
| H9         | Zihinsel İş Yükü                 |                   | 0,040    |                |          | 0,587 |
| H10        | İdealleştirilmiş etki-karizma    | Normatif Bağlılık | -0,120   | 0,160          | 8,787    | 0,238 |
| H11        | Bireyselleştirilmiş ilgi         |                   | 0,229    |                |          | 0,024 |
| H12        | İlham Verici Motivasyon          |                   | -0,058   |                |          | 0,586 |
| H13        | Entelektüel Teşvik               |                   | 0,325    |                |          | 0,004 |
| H14        | İdealleştirilmiş etki-karizma    | Duygusal Bağlılık | 0,201    | 0,266          | 16,687   | 0,036 |
| H15        | Bireyselleştirilmiş ilgi         |                   | 0,317    |                |          | 0,001 |
| H16        | İlham Verici Motivasyon          |                   | -0,129   |                |          | 0,196 |
| H17        | Entelektüel Teşvik               |                   | 0,218    |                |          | 0,001 |
| H18        | İdealleştirilmiş etki-karizma    | Devam Bağlılığı   | 0,149    | 0,026          | 1,244    | 0,032 |
| H19        | Bireyselleştirilmiş ilgi         |                   | 0,084    |                |          | 0,441 |
| H20        | İlham Verici Motivasyon          |                   | -0,110   |                |          | 0,340 |
| H21        | Entelektüel Teşvik               |                   | 0,178    |                |          | 0,137 |

Tablo 13' te SPSS programından elde edilen değişkenler arasındaki ilişkinin kabul ve red durumları gösterilmektedir. Tablo, p (anlamlılık) değerlerine bakılarak oluşturulmuştur. Ölçeklerin boyutlarından yola çıkılarak oluşturulan 21 adet

hipotezden 10 tanesi 0,95 güven aralığında olduğundan kabul edilmiştir. 11 tanesi 0,95 güven aralığında olmadığından kabul edilmemiştir.

**Tablo 13. Anlamlılık Düzey Tablosu**

| NO | HİPOTEZ  | DURUM | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----|--|-------|-------------------|
| 1  | <b>H1:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından zihinsel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.                   | Kabul | p<0.05            |
| 2  | <b>H2:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından zihinsel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.                      | Ret   | p>0.05            |
| 3  | <b>H3:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından zihinsel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.                   | Ret   | p>0.05            |
| 4  | <b>H4:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından çevresel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.                   | Kabul | p<0.05            |
| 5  | <b>H5:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından çevresel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.                      | Ret   | p>0.05            |
| 6  | <b>H6:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından çevresel iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.                   | Ret   | p>0.05            |
| 7  | <b>H7:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından fiziksel ve konuma bağlı iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.   | Ret   | p>0.05            |
| 8  | <b>H8:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından fiziksel ve konuma bağlı iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.      | Kabul | p<0.05            |
| 9  | <b>H9:</b> Aşırı iş yükünün alt boyutlarından fiziksel ve konuma bağlı iş yükü ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.   | Kabul | p<0.05            |
| 10 | <b>H10:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki-karizma ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır. | Kabul | p<0.05            |
| 11 | <b>H11:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.       | Ret   | p>0.05            |

|    |  |       |        |
|----|--|-------|--------|
| 12 | <b>H12:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından entelektüel teşvik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.            | Kabul | p<0.05 |
| 13 | <b>H13:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.      | Kabul | p<0.05 |
| 14 | <b>H14:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki-karizma ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.    | Kabul | p<0.05 |
| 15 | <b>H15:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.          | Ret   | p>0.05 |
| 16 | <b>H16:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından entelektüel teşvik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.               | Ret   | p>0.05 |
| 17 | <b>H17:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılık arasında bir ilişki vardır.         | Ret   | p>0.05 |
| 18 | <b>H18:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki-karizma ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır. | Ret   | p>0.05 |
| 19 | <b>H19:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.       | Ret   | p>0.05 |
| 20 | <b>H20:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından entelektüel teşvik örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.                | Kabul | p<0.05 |
| 21 | <b>H21:</b> Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.          | Kabul | p<0.05 |

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İş hayatı, insanların hayatında büyük bir öneme sahiptir. İnsanlar kendisi ve ailesinin belirli gereksinimlerini karşılayabilmek için çalışma hayatına atılmaktadırlar. Bu gereksinimleri insan grubu aracılığıyla belirli hedeflere ulaşmak için örgütler üzerinden yürütmektedirler. Dolayısıyla, bu gereksinimleri insan grubunun hedeflerine ulaştırmak amacıyla liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmasına, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyonudur.

Örgütsel bağlılıkta ar-ge çalışanlarının, kendileri ve kurumun amaçlarına yönelik örgüte olan bağlılıkları önem arz etmektedir. Ar-ge çalışanları örgüte verilen emeklerin karşılığını alamaz ise örgütün hedeflerinden uzaklaşırlar.

Aşırı iş yükü hem ar-ge çalışanları açısından hem de örgütler açısından birçok probleme neden olabilmektedir. Ar-ge çalışanlarının, zihinsel iş yükü sebebiyle psikolojik bozukluklara maruz kaldığını söyleyebilmek mümkündür. Aynı zamanda iş yükünün fazla olması durumunda işveren ar-ge çalışanlarından yeteri kadar verim alamamaktadır. Bu durum, işveren açısından kısa veya uzun vadede örgütlerin amaçları doğrultusunda karlılığı, devamlılığı ve büyüme gibi faktörleri etkilemektedir.

Bu çalışmada iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik boyutlarının değerleri incelenmiş olup, yapılan araştırma sonuçlarının iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür araştırmalarını destekler nitelikte olduğu gözlenmektedir.

Ar-ge çalışanlarında aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü lider arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada katılan çalışanların en yüksek oran ile %54' ünü mühendislerin oluşturduğu, en düşük oran ile % 6,9' unu mühendislerden oluşan üst düzey yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç, ar-ge merkezlerinde üst düzey yönetici sayısının mühendislere oranla daha az olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Ankete katılan çalışanların görev süreleri incelendiğinde, %42,9 'unu en yüksek oran ile 0-3 yıl arası görev yapanlar, en düşük oran ile %2,1'ini 16-20 yıl arası ve 20 yıl üzeri görev yapanlar oluşturmaktadır. Bu durum, ar-ge merkezlerinde tecrübeli çalışanların az olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ülkemizde Ar-ge merkezlerinin kurulması 2008 senesinde yayınlanan 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi kanuna dayanmaktadır. Ülkemizde ar-ge merkezlerinin geç kurulmaya başlanması tecrübeli ar-ge merkez çalışanlarının az olmasına sebep olmaktadır.

Ar-ge çalışanlarında aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü lider arasındaki ilişkide, eğitim durumuna bakıldığında ankete en fazla mühendislerin, en az lise mezunlarının katıldığı görülmektedir. T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan ar-ge merkez mezunları verileri incelendiğinde, çalışanlarının büyük bir bölümünü lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç yapılan anketin doğruluğunu destekler niteliktedir.

Ar-ge merkezi çalışanlarında bir üst yönetici ile birlikte çalışma süresinin değişkenine göre aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü lider arasındaki ilişki incelendiğinde, 1-3 yıl çalışanların 10 yıl ve üzeri çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yaş aralığı durumuna bakıldığında, 26-30 yaş aralığındaki çalışanların 10 yıl üzeri çalışanlardan daha fazla olduğu bilinmektedir. Böylece ülkemizde ar-ge merkezlerinin 2008 yılından itibaren yeni kurulmaya başlaması, çalışanlarının genç nüfuslu olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Demografik verileri değerlendirdiğimizde, anket katılımcılarının çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu, lisans mezunu olup mühendis pozisyonunda çalışan, 0-3 yıl aralığında aynı iş yerinde görev yapıp, 1-3 yıl aralığında aynı üst yönetici ile çalışan kişilerin 26-30 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Birbiriyle ilişkisi olan değişkenlerin regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında, zihinsel ve çevresel iş yükü ile ar-ge çalışanlarının duygusal olarak örgüte bağlı oldukları görülmektedir. Fakat iş alternatiflerinin az olması sebebiyle iş değiştiremediklerini ve görev bilinciyle çalıştıklarını, örgütlerine sorumluluk duymadıklarını söyleyebilmek mümkündür. Fiziksel ve konuma bağlı iş yükü altında

çalışan ar-ge çalışanlarının duygusal olarak örgütlerine bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu sebeple çalışanlar alternatif iş olanakları olmasına rağmen görev bilinciyle çalışmaya devam etmektedir.

Regresyon analiz sonuçlarına göre kendine güveni yüksek olan liderlerin çalışanların örgüte olan sevgisini, sadakatini ve aidiyet duygusunu geliştirdiği bilinmekte olup, çalışanların örgütten ayrılmak istemeleri durumunda örgütte devam etmesi için sebep oluşturdukları görülmektedir. Sadece ilham veren dönüşümcü liderin çalışanlar üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Çalışanlarını teşvik eden ve birebir ilgilenen dönüşümcü lider, kişilerin duygusal olarak örgüte bağlı kalmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar görev yapma duygusuyla kendilerini örgüte bağlı hissetmektedir. Fakat çalışanlar örgütten ayrılmaya karar verdiklerinde dönüşümcü liderin çalışanların kararı üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan araştırma sadece ar-ge merkezlerini kapsadığından araştırmanın bir kısıtı olarak görülmektedir. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarda sonuçların daha farklı elde edilebileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile araştırmada kullanılan veriler sadece İstanbul, Sakarya, Kocaeli, Bursa, Düzce, İzmir ve Ankara illerindeki ar-ge merkezlerinden elde edildiği için farklı coğrafide bulunan ar-ge merkezlerinden daha fazla veri elde edebilmek mümkündür. Bu veriler doğrultusunda daha farklı sonuçların ortaya çıkabileceği öngörülmektedir.

Şimdiye kadar yapılan akademik çalışmalar ayrıntılı bir şekilde araştırılmış, iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü lider kavramlarının bir arada olduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sadece örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ilişkini inceleyen ikili çalışmalara rastlanılmaktadır. Ayrıca ar-ge çalışanlarını kapsayan ve bu üç kavramı bir arada inceleyen herhangi bir çalışmanın olmayışı yaptığımız çalışmanın literatüre katkısı olacağı ve yeni araştırmalara ışık tutacağı konusunda bizleri umutlandırmaktadır.

Son olarak bu çalışma, ar-ge merkezlerindeki “İş Yükü”, “Örgütsel Bağlılık” ve “Dönüşümcü Liderlik” algılarına yönelik çalışanlara, yöneticilere, örgütlere ve akademik camiaya önerilerde bulunmaktadır:

Çalışanlar, yöneticilerine karşı davranışlarına dikkat etmeli, çalışma koşullarını ve ar-ge merkezlerinde yaşanan diğer sıkıntıları göz önünde bulundurarak bireysel performansa olan etkileri en aza indirmeye çabalamalıdır. Takım çalışmalarında aktif rol almaları gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanların iş yükünü azaltmak için verimli çalışma planları hazırlamalı, çalışanlarının görüşlerine başvurmalı ve çalışanları yaptıkları işler konusunda ödüllendirmelidirler. Aynı zamanda çalışanlarına dönüşümcü liderlik vasıfları doğrultusunda önderlik etmeleri, kendilerini geliştirmeleri için destek olmaları ve çalışanlarını ayırmadan herkesi takımın üyesi olarak görmeleri gerekmektedir.

Örgütlerin, belli periyotlar içerisinde örgüt yöneticilerine ve çalışanlarına öncelikli olarak zaman yönetimi, iş yükü, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık konusunda bilinçlendirici eğitimler sunması gerekmektedir.

Akademik camianın, ar-ge merkezlerini kapsayan çalışmalara daha çok olanak sağlaması ve bilimsel çalışmalarda aktif rol almak isteyen ar-ge merkez çalışanlarına ulaşması gerekmektedir.

Daha fazla veri içeren, farklı coğrafide bulunan ve ar-ge merkezlerini kapsayan iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki konularını inceleyen akademik çalışmaların yapılması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akan, M., **Yeni girişimlerde (Startup) ve kurumsal şirketlerde dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılık üzerine etkisinde içedönüklüğün/dışadönüklüğün düzenleyici rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2019.
- Akay, D., Dağdeviren M., Kurt M., **Çalışma duruşlarının ergonomik analizi**, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., 18, 3, 2003, 73-84.
- Allen, N. J., Meyer J. P., **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, 63, 1990, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer J. P., **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, 1, 1991, 61-89.
- Arbak, Y., Kesken, J., **Örgütsel bağlılık sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005.
- Arslan, D., **Etkileşimsel ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde etkileri: Bir alan araştırması**, Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2019
- Arslantaş C. C., **Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 2007, 263.
- Asal, B., **Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde dönüşümcü liderlik biçimleri üzerine bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2019.
- Ashfaq S., Mahmood Z., Ahmad M., **Impact of Work-Life Conflict and Work over Load on Employee Performance in Banking Sector of Pakistan**, Middle-East Journal of Scientific Research, 14 (5), 2013, 688-695

- Atik, E., **Otel işletmelerinde iş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı**, Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Avolio, B., Bass, B., **Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set.**, 2014, Third Edition, Mind Garden, Inc. <http://www.mindgarden.com>, Erişim Tarihi: 01.07.2014.
- Ayaz, M., **Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2019.
- Aytaç M., Öngen B., **Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi**, İstatistikçiler Dergisi, 2012, 14-22.
- Balay, R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık** (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Balta, İ., **Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü'nde görev yapan antrenörlerin mobbing düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin incelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2019
- Bass, B. M., Avolio, B. J., **Transformational Leadership and Organizational culture**, , Public Administration Quarterly, 1993, 112-121.
- Bass, B. M., Riggio, R. E., **Transformational Leadership**, Newyork, Psychology Press, 2006.
- Beltekin, E., **Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2015
- Berber, A., **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 2000, 33-50.

- Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, 2003, 75.
- Bingöl, E., **Muhasebe meslek mensuplarının aşırı iş yükü, iş stresi ve iş tükenmişliği üzerine bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2018.
- Boz, F., **Hemşirelerde iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği ile psikolojik taciz arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya kamu hastaneler örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2019.
- Büyüköztürk, Ş., **Veri Analizi El Kitabı** (24.Baskı), Pegem Akademi Yayınları, 2018.
- Canbaz, O., **Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2019.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M., Çelen, Ö., **Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi**, Gülhane Tıp Dergisi, 57, 2015, 367-372.
- Çillik, A., **Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2019.
- Çakar, U., Arbak, Y., **Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18 (2), 2003, 83-98.
- Çetinkaya K.E., Şimşek L.C., Çalışkan H., **Bilim ve Sözde-Bilim Ayrımı İçin Bir Ölçek Uyarılama Çalışması**, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3, 2, 2013, 31-43
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., Kurt, M., **Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması**, Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20, 4, 2005, 517.

- Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B., **Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 68, 2018, 1765-1777.
- Darvishi, E., Maleki, A., Giahi, O., Akbarzadeh, A., **Subjective mental workload and its correlation with musculoskeletal disorders in bank staff**, J. Manipulative Physiol Ther., 39 (6), 2016, 420-426.
- Demirkaya, S., **Hastane acil servislerinde çalışan sağlık personelinin iş yükü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014.
- Doğan N., Başokçu T., **İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması** , Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 2010,65-71.
- Doğan, S., **Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2019.
- Doğan, S., Kılıç, S., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasıda Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 2007, 37-61.
- Doğanlı, U., **Dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi örgüt kültürünün düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2019.
- Doğrul, M. A., **Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2013.
- Duman, N., **Yöneticilerde zihinsel iş yükünün öznel iyi oluşa etkisinde boş zaman davranışlarının rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2015.

- Durak, S., **Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2019.
- Duruş, F., **Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2019.
- Duvacı, T., **Dönüşümcü liderlik ve örgüt ikliminin çalışanların yenilikçi davranışı üzerine etkileri: Bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2017.
- Dülker, A. P., **Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2019.
- Eğilmezkol, G., **Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri (15. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- Erten, M., **Bağımsız denetçilerde rol belirsizliği, rol çatışması ve algılanan iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, 2018.
- Erturgut, R., Erturgut P., **Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma**, 9, 34, 2010, 223-239.
- Feramuz, Y., **Sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim**, Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 2013, 490-494.
- Göde, A., **Hemşirelerin iş yükü algısının iş aile çatışması üzerine etkisinin incelenmesi:Kahramanmaraş sütçü imam üniversitesi sağlık uygulama**

- ve araştırma hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2019.
- Güler, D., **Mobbing ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektöründe bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2019.
- Gülova, A., Demirsoy, Ö., **Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma**, Business and Economics Research Journal, 3, 3, 2012, 50-76.
- Güngör, H., **Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Algılanan örgütsel adalet düzeyinin aracılık etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, 2010.
- Gündoğan, T., **Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.
- Gürkan, G. Ç., **Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006.
- Huey, B. Messick., Wickens, C. D., **Workload Transition : Implications for Individual and Team Performance**, Washington, DC : National Academy Press, 1993, 284
- Hwa, S., Hyung-Shik, J., **Establishment of verall workload assessment technique for various tasks and workplaces**, International Journal of Industrial Ergonomics, 28, 6, 2001, 341-353.
- İlçin, E., **İş yükü ve yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. The effect of workload and supervisor support on work engagement.** Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2019.

- İmamoğlu, G., **İlköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Kandemir, İ. K., **İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2019.
- Kara, Ş., **Özel ilköğretim okullarında öğrenen okul ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2009.
- Karaca, B. R., **Zihinsel iş yükü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Samsun ilinde bir dal hastanesi uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2019.
- Karwowski, W., Mulholland, N., Ward, T., Jagannathan, V., Kirchner, R., **An experimental expert system for analysis of manuel lifting tasks**, Ergonomics, 29, 1986, 1213-1234.
- Kaynak, T., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Yayın, 2013, 103.
- Keskin, A., **Tekstil sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik deneyimlerine yönelik nicel bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, 2019.
- Kimbel, R. D., **The relationship between employees constructive thinking ability and organizational commitment**, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company, 2002.
- Korkmaz, Z., **Yenidoğan hemşirelerinde iş analizi ve iş yükü**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2012.
- Kulaklıkaya, K., **İşkoliklik, tükenmişlik sendromu ve iş yükü algısı arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2013.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., **Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations**, Journal of Applied Psychology, 69, 1984, 372-378.
- Meyer, J., Stanley, P., Parfyonova, L. J., **Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles**, Journal of Vocational Behavior, 80 (1), 2012, 1-16.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L., **Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis**, Journal of Vocational Behavior, 80 (2), 2012, 225-245.
- Oruç, H., **Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, 2017.
- Örücü, E., Kışlalıoğlu, S. R., **Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10, 22, 2014.
- Öter, S., **Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2019.
- Özdevecioğlu, M., **Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma**, 18, 2, 2003.
- Özlok, K. K., **Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları**, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, 2019.
- Öztutku, H., **Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37, 2, 2008, 79-97.
- Öztürk, M., **Zihinsel İş Yükünün Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006.



- Palabıyık, N., **Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve çatışma algısı- Erzincan ilinde bir uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, 2017.
- Reichers, A. E., **A review and reconceptualization of organizational commitment**, Academy of Management Review, 10, 3, 1985, 465-476.
- Sağlam, T., **Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda Sektöründe bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2019.
- Şahin, H., **Çalışmaya tutkunluk ve iş yükünün işte yaşam kalitesi üzerine etkisi: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2019.
- Sancak, T., **Öğretmenlerin okullardaki mekan düzenlemelerine ilişkin memnuniyetleri ile mutluluk ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2019.
- Sarıköse, S., **Hemşirelerin bireysel, mesleki ve çalışma ortamı özellikleri ile dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçi düzeylerine etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, 2019.
- Sauter, L., Murphy, S., **Work-related Stress**, European Agency for Safety and Health at Work, Spain , 1999
- Seçgin, S., **Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2013.
- Spector, P. E., Jex, S. M., **Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflicts at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory**, Journal of Occupational Health Psychology, 3(4), 1998, 35.
- Sökmen, A., **Örgütsel Davranış** (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

- Söylemez, Z. Y., **Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özeellikleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014
- Sungurlu, M., **Öğrenen örgütler ve yeni liderlik yaklaşımı**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2001.
- Şirin, M. S., **Ağır iş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki ve bu ilişkide yönetici desteğinin aracılık rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, 2019.
- Tatlı, M., **Tükenmişlik ile iş yükü arasındaki ilişki: Aksaray Defterdarlığında Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, 2017.
- Teke, A., **Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansın rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gedik Üniversitesi, 2017.
- Tekeler, M. C., **Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı otel işletmeler örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, 2019.
- Temel, E., **Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2016.
- Töngür, A., **İş yükü, kişilerarası çatışma ve performans: bankacılık sektörünün karşılaştırmalı analizi**, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 13, 2016.
- Usta Apaydın, Ö., **Hastanelerde çalışan sosyal çalışmacıların örgütsel bağlılıkları üzerine saha araştırması: Marmara bölgesi örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, 2019.

- Yağcı, K., Meyer-Allen, **Örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 3, 2007.
- Yaşlıoğlu M., M., **Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 2017, 74-85
- Yavuz, Ö., **Dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2019.
- Yılmaz, G., **Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2019.
- Yücel, İ., Koçak, D., **Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma**, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, 45-64.
- Yüksel, H. İ., **Okul Yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki**, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, 2015.
- Zorlu, Z. C. , **Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, 2017

## **EKLER**

### **Ek-1: Anket Formu**

Sn. İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “**Ar-ge çalışanlarında aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderik arasındaki ilişkiler**” konulu yüksek lisans tezinin, uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ve kişilerle ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın kısa bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Araştırmaya katılan kişilere, istedikleri takdirde bilgiler gizli tutulmak suretiyle araştırmanın sonuçları bildirilecektir. Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılması için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL**

Beykent Üniversitesi

**Emre UZUNLAR**

Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

|   |  |                                   |   |   |   |  |          |          |
|---|--|-----------------------------------|---|---|---|--|----------|----------|
| <b>E-posta adresi*</b>  |  |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>Cinsiyetiniz*</b>  | <input type="checkbox"/> Kadın   |                                   |   | <input type="checkbox"/> Erkek                                  |   |  |          |          |
| <b>Yaşınız*</b>   | <input type="checkbox"/> 20-25   | <input type="checkbox"/> 26-30    | <input type="checkbox"/> 31-35                                  | <input type="checkbox"/> 36-40                                  | <input type="checkbox"/> 40 ve üzeri                |  |          |          |
| <b>Eğitim Durumunuz*</b>  | <input type="checkbox"/> Ortaöğretim   | <input type="checkbox"/> Lise     | <input type="checkbox"/> Yüksekokul                             | <input type="checkbox"/> Lisans                                 | <input type="checkbox"/> Y. Lisans                  | <input type="checkbox"/> Doktora         |          |          |
| <b>İşyerinde Çalıştığınız Süre*</b>   | <input type="checkbox"/> 0-3 Yıl   | <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl  | <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl                               | <input type="checkbox"/> 12-16 Yıl                              | <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl                  | <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri |          |          |
| <b>Bir Üst Yöneticinizle Çalışma Süreniz*</b>                                     | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az   | <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl  | <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl                                | <input type="checkbox"/> 7-9 Yıl                                |   | <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri |          |          |
| <b>Kurumdaki Pozisyonunuz*</b>  | <input type="checkbox"/> Tekniker  | <input type="checkbox"/> Mühendis | <input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici/ Şef/ Takım Lideri | <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici/ Müdür Yardımcısı | <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici/ Müdür | <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri |          |          |
| <b>1- Hiçbir Zaman    2- Nadiren    3- Bazen    4- Çoğunlukla    5- Her Zaman</b> |  |                                   |   |   |   |  |          |          |
|   |  |                                   |   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>                                 | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>1</b>  | Yöneticim kendimi başkalarının yanında iyi hissetmemi sağlar.                    |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>2</b>  | Astlarının yöneticimize inancı tamdır.   |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>3</b>  | Yöneticim ile çalıştığımız için gurur duyarım.                                   |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>4</b>  | Yöneticim, neler yapmamız gerektiğini birkaç basit cümle ile ifade edebilir.     |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>5</b>  | Yöneticim neler yapabileceğimiz ile ilgili açıklayıcı görseller sağlar.          |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>6</b>  | Yöneticim iş tanımını bulmamız için yardımcı olur.                               |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>7</b>  | Yöneticim eski problemlerimiz hakkında yeni yollar düşünmemizi sağlar.           |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>8</b>  | Yöneticim kafa karıştırıcı şeylere bakmamız için yeni yollar sunar.              |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>9</b>  | Yöneticimiz daha önce sorgulamadığımız fikirleri yeniden düşünmemizi sağlar.     |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>10</b>   | Yöneticimiz kendimizi geliştirmemiz için yardımcı olur.                          |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>11</b>   | Yöneticimiz yaptıklarımız ile ilgili ne düşündüğünü bize bildirir.               |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>12</b>   | Yöneticimiz reddedilmiş gözükenlere özel ilgi gösterir.                          |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>13</b>   | İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.          |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>14</b>   | Çalıştığım işletmeyle ilgili konuları başkalarıyla konuşmaktan mutluluk duyarım. |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>15</b>   | Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.                 |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>16</b>   | Bu işletmeye bağlı olduğum gibi kolayca başka bir işletmeye bağlı olabilirim.    |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>17</b>   | Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.                    |                                   |   |   |   |  |          |          |
| <b>18</b>   | Bu işletmeye “duygusal açıdan bağlı” değilim.                                    |                                   |   |   |   |  |          |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 19 | Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Bu işletme bireysel açıdan benim için büyük bir anlam taşır.  |  |  |  |  |  |
| 21 | İşimi kaybetme konusunda herhangi bir endişe duymuyorum.  |  |  |  |  |  |
| 22 | İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu an için bunu yapmak benim için çok zor olur.   |  |  |  |  |  |
| 23 | Şu an bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.   |  |  |  |  |  |
| 24 | İşimi bırakmak, ekonomik açıdan beni etkilemez.   |  |  |  |  |  |
| 25 | Şu an bu işletmede çalışmaya devam etmem, istekten ziyade bir zorunluluktur.  |  |  |  |  |  |
| 26 | İşletmeden ayrılma konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.   |  |  |  |  |  |
| 27 | İşletmeden ayrılmanın olumsuzluklarından biri de alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıdır.   |  |  |  |  |  |
| 28 | İşletmede çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de ayrılmanın fedakarlık gerektirdiğidir. Başka bir işletme, burada sahip olduğum fırsat ve imkanları vermeyebilir.       |  |  |  |  |  |
| 29 | Günümüzde insanlar sıklıkla iş değiştirmektedir.  |  |  |  |  |  |
| 30 | Bir kişinin daima kendi örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Bu işletmeden başka bir işletmeye geçmek, benim için etik olmayan bir davranıştır.  |  |  |  |  |  |
| 32 | Bu işletmede çalışmayı sürdürmemin başlıca sebeplerinden birisi de, sadakatin önem taşıdığını ve bu sebeple de işletmede kalmanın benim için ahlaki bir yükümlülük olduğuna inanıyorum. |  |  |  |  |  |
| 33 | Başka bir işletmeden daha iyi bir çalışma teklifi alsam da, işten ayrılmanın işletmeye karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünüyorum.   |  |  |  |  |  |
| 34 | İşletmeye sadık kalmanın değerine inanmam öğretili.   |  |  |  |  |  |
| 35 | Kariyerim boyunca bir işletmeye bağlı kalmak bana daha çok fayda sağlar.  |  |  |  |  |  |
| 36 | Sadece bir örgüte bağlı kalmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.  |  |  |  |  |  |
| 37 | İşim gereği birçok şeyi hatırlamam şart.  |  |  |  |  |  |
| 38 | Yaptığım iş sürekli dikkat gerektiriyor.  |  |  |  |  |  |
| 39 | İşimi yaparken iş arkadaşlarımla sürekli iletişim kurmam gerekiyor.   |  |  |  |  |  |
| 40 | İşimi müşterilerle aynı ortamda yapmak ve hata yapma korkusu beni geriyor.  |  |  |  |  |  |
| 41 | İş yaparken konsantre olmama gerek yok.   |  |  |  |  |  |
| 42 | Çoğu zaman doğru karar vermek için araştırma yapmam gerekiyor.  |  |  |  |  |  |
| 43 | Çalıştığım ortamdaki makine vb. aletlerin titreşimi   |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
|    | beni rahatsız ediyor.  |  |  |  |  |  |
| 44 | Çalışma alanındaki gürültü, çoğu zaman işimi engelliyor.                   |  |  |  |  |  |
| 45 | İş yerindeki nemli ortamdan dolayı rahatsızlık duyuyorum.                  |  |  |  |  |  |
| 46 | İş yapmam için iyi bir ışıklandırma son derece önemli.                     |  |  |  |  |  |
| 47 | Çalıştığım ortamın ısısı çoğu zaman beni rahatsız ediyor.                  |  |  |  |  |  |
| 48 | İşim gereği malzemelere sık sık itme ve çekme işlemleri uyguladım.         |  |  |  |  |  |
| 49 | Sürekli olarak ağır malzemeleri kaldırmam gerekiyor.                       |  |  |  |  |  |
| 50 | İşimi çoğu zaman ayakta yapıyorum.   |  |  |  |  |  |
| 51 | Tezgah, desk, masa ve yatak gibi bazı malzemelerle çalışırken zorlanırım.  |  |  |  |  |  |
| 52 | İş yaparken vücudumun bazı kısımlarında sık sık ağrılar oluyor.            |  |  |  |  |  |
| 53 | İşimden dolayı çok fazla hareket etmem gerekiyor.                          |  |  |  |  |  |
| 54 | Yaptığım iş yoğunlukla fiziksel çaba gerektirir.                           |  |  |  |  |  |
| 55 | Yaptığım işin fiziksel zorluğundan dolayı çok yoruluyorum.                 |  |  |  |  |  |
| 56 | Çalışma sürelerim diğer departmanlardaki iş sürelerine göre daha fazladır. |  |  |  |  |  |
| 57 | Molalarımızın yeterli olmadığını düşünüyorum.                              |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

04.11.1991 tarihinde, Trabzon Merkezde doğdum. İlkokulu Diyarbakır Ali Emiri İlköğretim Okulu'nda, liseyi Düzce Atatürk Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Beykent Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2014 yılında mezun oldum. 2017 yılında da, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Uluslararası hakemli dergilerde 4 adet makale yazdım. 2014 yılında Otomobil sektöründe başlamış olduğum çalışma hayatına devam etmekteyim.

**Emre UZUNLAR**