

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDA ÇALIŞANLARIN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Selman ÖZEN

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDA ÇALIŞANLARIN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Selman ÖZEN

Öğrenci No:

165545805

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çağdaş Yönetim Anlayışında Çalışanların Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma” 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. 12/05/2019

Selman ÖZEN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.15...12.01.19

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **165545805** numaralı **Selman ÖZEN** “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Çağdaş Yönetim Anlayışında Çalışanların Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14/05/2019 tarih ve 2019/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (Ş.Ü.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Filiz BOZKURT BEKOĞLU
(Beykoz Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Selman ÖZEN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çağdaş yönetim, Dönüşümcü liderlik, Örgütsel bağlılık.

ÖZ

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDA ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yönetimde yaşanan gelişmelerle birlikte işletmeler için insan kaynakları en değerli varlık halini almıştır. Çağdaş yönetim anlayışında liderlik yeteneklerine duyulan ihtiyaç düzeyi artmaktadır. Bu çalışmanın amacı çağdaş yönetim anlayışı kapsamında dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında literatür taraması ve betimsel tarama yöntemlerinden birlikte faydalanılmıştır. 163 katılımcıyla gerçekleşen anket uygulamasında 4 alt boyut ve 20 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği ile 3 alt boyut ve 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik stili çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Name and Surname : Selman ÖZEN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master Thesis, 2019
Scope : Business Administration
Keywords : Contemporary management, Transformational leadership, Organizational commitment.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE OPINIONS OF EMPLOYEES IN THE MODERN ADMINISTRATION UNDERSTANDING ABOUT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

With the developments in management, human resources have become the most valuable asset for enterprises. The level of need for leadership skills in contemporary management approach is increasing everyday. The aim of this study is to investigate the effects of transformational leadership style on organizational commitment within the scope of modern management approach. The literature review and descriptive screening methods were used in the study. In the survey conducted with 163 participants, the transformational leadership scale consisting of 4 sub-dimensions and 20 questions and the organizational commitment scale consisting of 3 sub-dimensions and 18 questions were used. According to the results of the study, transformational leadership style positively affects the organizational commitment of employees.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TARİHİ SÜREÇTE YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Tarihi Süreçte Yönetim	4
1.1.1. Yönetim Tanımı.....	4
1.1.2. Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	6
1.1.3. Geçmişteki ve Bugünkü Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması	7
1.1.4. Liderlik ve Bugünkü Yönetim Anlayışında Liderliğin Yeri	10
1.2. Dönüşümcü Liderlik.....	12
1.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı	12
1.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramları.....	13
1.2.3. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler	14
1.2.4. Dönüşümcü Liderlik Sürecinin Sonuçları ve Etkileri.....	18
1.2.5. Dönüşümcü Liderlik ve Diğer Çağdaş Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	23
2.2. Örgütsel Bağlılığın Ortaya Çıkması ve Tarihi Gelişimi.....	24
2.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	26
2.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	27
2.4.1. Duygusal Bağlılık.....	27
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	27
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	27
2.5. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler.....	29
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ve Etkileri.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEREÇ, YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı.....	36
3.2. Araştırmanın Problemi.....	36
3.3. Araştırmanın Önemi.....	37
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	38
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	39
3.6. Verilerin Analizi.....	39
3.7. Bulgular.....	42
3.7.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	42
3.7.2. Frekans Analizi Sonuçları.....	43

3.7.3. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması	54
3.7.3.1. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması.....	55
3.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması.....	70
3.7.4. Dönüşümcü Liderlik Toplam Puan Ve Alt Boyut Puanları İle Örgütsel Bağlılık Toplam Puan Ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83
3.7.5. Dönüşümcü Liderlik Toplam Puanının Örgütsel Bağlılık Toplam Puanını Etkileyip Etkilemediğinin Belirlenmesine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi	84
TARTIŞMA.....	88
SONUÇ	91
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	100
Ek-1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	100
Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	102
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yönetimin Gelişiminde Etkili Olan Gelişmeler ve Yöneticiye Etkileri	9
Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması	21
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Tarihi Gelişimi	25
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	34
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Normallik Testi Sonuçları	40
Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Sonuçları	43
Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	44
Tablo 8. Yaş Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	44
Tablo 9. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	45
Tablo 10. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	45
Tablo 11. Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi	46
Tablo 12. İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	47
Tablo 13. Bir Üst Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	47
Tablo 14. Aylık Gelir Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları	48
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	49
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	52
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	55
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	59
Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	60
Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	62
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	64
Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bir Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	66
Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	68
Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	71
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	72
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	74

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	75
Tablo 29. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	76
Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	78
Tablo 31. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bir Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	80
Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	82
Tablo 33. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 34. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 35. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	16
Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Sürecinin Sonuçları ve Etkileri	19
Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kapsamı	28
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30



GİRİŞ

Dünyada yaşanan gelişmeler, yönetimle ilgili süreçlerin değişmesini beraberinde getirmiştir. Yönetim alanında yaşanan gelişmelerin neticesinde işletmelerde farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Tarihi süreçte yönetime dair araştırmaların odak noktasında yer aldığı bu çalışma konusunun seçilmesinde yönetim alanında yaşanan köklü değişimler temel etkenlerden birisidir.

Yönetim anlayışlarında yaşanan gelişmelerin ardından liderlere duyulan ihtiyaç belirginleşmiştir. Liderlik ihtiyacının yoğun biçimde hissedilmeye başlaması ile birlikte farklı liderlik stillerinin ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Dönüşümcü liderlik stili de bu gelişmelerin sonuçlarından birisidir ve tez çalışmasındaki temel araştırma konularından birisini oluşturmaktadır.

İşletme içerisinde çalışanların davranışları, yönetim alanındaki değişimlerin sonrasında daha önemli bir konuma gelmiştir.. Örgütsel davranışla ilgili literatürün başlıca konularından birisi olan örgütsel bağlılık, tez çalışmasındaki ana hatlardan birisini meydana getirmektedir.

Rekabet düzeyinin gün geçtikçe arttığı günümüz koşullarında işletmelerin rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sürdürülebilir bir biçimde ve istikrarlı olacak şekilde faaliyetlerine devam etmeleri gerekir. Bu gereklilik aynı zamanda örgütsel bağlılığın işletmeler için önemini ortaya çıkarmaktadır.

Liderliğin işletmeler için kritik bir öneme sahip olması aynı zamanda işletmelerde liderlik ihtiyacının daha derinden hissedilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle liderlik stillerinin – dönüşümcü liderliği de içerecek şekilde – işletmelerin yönünü belirlemesi söz konusudur.

Yönetim alanında yaşanan gelişmelerin liderlik ve işletme alanında meydana getirdiği değişimler; yönetim-dönüşümcü liderlik-örgütsel bağlılık etkileşiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Böyle bir etkileşimin varlığı sonucunda değişen

yönetim anlayışı kapsamında dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılık düşüncelerine etkilerini araştıran tez konusu seçilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı yönetim disiplininde yaşanan gelişmeler eşliğinde oluşan yeni koşullarda dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkilerini tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Tarihi süreçte yönetim, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık hakkındaki kavramsal çerçeve incelemesinde literatür taraması yöntemi kullanılmaktadır. Bu kapsamda makale ağırlıklı olacak şekilde güncel literatürün taranmasına özen gösterilmektedir. Dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçerken 20 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği ve 18 soruyu içeren örgütsel bağlılık ölçeklerinin kullanılması tasarlanmıştır. Uygulanan anket neticesinde elde edilen verilerin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmesi ve yorumlanması gerçekleştirilecektir.

Üç bölümden oluşacak şekilde kurgulanan çalışmanın ilk bölümünde tarihi süreçte yönetim ve dönüşümcü liderlik konuları ele alınacaktır. Yönetim alanında yaşanan gelişmelerin liderliğe yansımaları ve dönüşümcü liderlik stilinin sahip olduğu kapsam bu kısımdaki incelemeyle birlikte ortaya koyulacaktır.

Örgütsel bağlılık hakkındaki inceleme, çalışmanın ikinci bölümünde yer almaktadır. Örgütsel davranışla ilgili literatürün önemli konularından birisi olan örgütsel bağlılık bu kısımda kapsamlı bir biçimde araştırılacaktır.

Dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerine dair verilerin toplanması üçüncü kısımdaki incelemede olacaktır. Veri toplanması, verilerin analiz edilmesi, evren-örneklem gibi konulardaki bilgiler bu kısımda yer almaktadır.

Çalışanlara yönelik yapılan uygulama neticesinde elde edilen verilerin analiz edilmesinin sonrasında ulaşılan bulguların yorumlanması, bulgular bölümündeki incelemeyi oluşturmaktadır. Anket çalışması neticesindeki bulguların sağlıklı bir biçimde ortaya koyulabilmesi bakımından bu kısım önemlidir.

Kavramsal çerçeve ve çalışanlara yönelik uygulama neticesinde ulaşılan bulgular tartışılması ile sonuçlara dair önerilerin getirilmesi sonuç kısmında yapılacaktır. Çalışma kapsamında belirlenen amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı, bu kısımda ortaya koyulacaktır.

Değişen yönetim anlayışı kapsamında dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılık düşüncelerine etkileri konusunda çalışma yapılması ile birlikte yönetim-liderlik-örgütsel davranış hakkındaki literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel bağlılığın olumlu yönde gelişebilmesi için dikkat edilmesi gerekenlere yönelik bilgilere ulaşılması beklentisi, çalışmanın sağlayacağı olası katkılardan birisidir. Benzer konuda çalışma hazırlayacak olan araştırmacıların faydalanabileceği nitelikte bilgiler elde edileceği düşüncesi, çalışmanın olası katkıları arasında yer almaktadır. Bu çalışma Google Forms aracılığıyla ulaşılan 163 kişinin verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TARİHİ SÜREÇTE YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Çalışmanın birinci bölümünde tarihi süreçte yönetimin gelişimi ve dönüşümcü liderlik anlayışı özelinde araştırma yapılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle tarihi süreçte yönetimin gelişim eğilimi hakkında bilgi verilmesi planlanmaktadır. Ardından liderlik ve dönüşümcü liderlik özelinde incelemeler yapılarak ilerleme kaydedilmesi yönünde bir kurgu yapılmıştır.

1.1. Tarihi Süreçte Yönetim

Tarihi süreçte yönetim çağdaş öncesi dönem ve çağdaş dönem olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir. 1880 yılı ve öncesindeki dönem çağdaş öncesi yönetimi dönemi olarak adlandırılırken 1880 yılı sonrasındaki dönem ise çağdaş yönetim dönemi şeklinde adlandırılmıştır (Ertürk 2009, 6). İşletme yapısı ve büyüklüğünün değişmeye başladığı dönem sebebiyle böyle bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu kısımda yönetim tanımı, yönetimin tarihi gelişimi, geçmişteki ve bugünkü yönetim anlayışlarının karşılaştırılması, liderlik ve bugünkü yönetim anlayışında liderliğin yeri konularına ilişkin açıklama getirilmektedir.

1.1.1. Yönetim Tanımı

“Yönetim; örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin tümüdür” (Tunçer 2012, 1). Bu tanımda yönetimin beş temel fonksiyonu etrafında açıklama getirilmesi tercih edilmiştir. Yönetimde örgütsel amaçların odak noktasında yer aldığı bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Başka bir tanımda yönetim “uygun bir ortamda belli bir gruba üye olan kişilerin davranışlarını etkilemek suretiyle, onların çabalarının belirlenen ortak hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirilmesi, sevk ve idare edilmesi süreci” biçiminde açıklanmıştır (Özmen 2013, 928). Çalışanların ortak amaca yönelik çaba göstermesi, bu yönetim tanımında dikkat çekilen husus olarak öne çıkmıştır.

“Yönetim, işletmenin çizilen amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmek şeklinde tanımlanabilir ve işgücü, sermaye, donanım vb. her türlü kaynağı etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda organize etmeyi gerektirir” (Sarıoğlu Uğur ve Uğur 2014, 124). Yönetimle ilgili daha geniş bir bakış açısıyla yapılan bu tanımlarda diğerlerinden farklı olarak yönetimin başkaları vasıtasıyla iş görme yönüne vurgu yapılmaktadır.

İşletmenin hedeflerinin belirlenmesi, amaçlara yönelik planlar yapılması ve kararlar alınması, yürütülen faaliyetlerin kontrol edilmesi gibi girişimler yönetim kapsamında yer almaktadır (Eren 2010, 5). Yönetimin kapsamını meydana getiren bu unsurlar aynı zamanda yönetimle ilgili tanımlardaki başlıca ortak noktalar arasında kendisine yer edinmiştir.

“Yönetim bir amaca ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır... Yönetim basit bir ifadeyle bir kuruluşta hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir” (Ertürk 2009, 6). Görüldüğü üzere yönetim kavramına göre belirlenen hedeflere yönelik girişimlerde bulunmak esastır ve yapılan işbirlikleri de bu kapsamda yer almaktadır.

Yönetim bir disiplindir. İçinde bulunulan dönemin koşulları açısından yönetim kavramı ele alındığında insan kaynağının etkili bir biçimde kullanılması, yönetimin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin başarı elde edebilmesi için insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılması gerektiği yönetim biliminin temel gerçeklerinden biri olarak görünmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman 2011, 232). Bu nedenle gerek yönetimin tanımlanmasında gerekse yönetimle ilgili diğer araştırmalarda bu hususun göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

1.1.2. Yönetimin Tarihi Gelişimi

Yönetimin tarihi gelişimi, 1800'lü yıllardan itibaren olumlu yönde ivme kazanmıştır. Sanayi devriminin yaşanması sonrasında yaşanan köklü değişimler neticesinde yönetim alanında yapılan araştırmaların sayısında önemli bir artış yaşanmıştır (Nişancı 2015, 259). Bu araştırmalar yönetimin tarihi gelişiminin belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Dönemlere göre değerlendirme yapıldığında ise yönetimin tarihi gelişimini olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür. Bu dönemler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Ertürk 2009, 6):

- i. **Çağdaş Yönetim Öncesi Dönem:** 1880 yılının öncesini içeren bu dönem yönetimle ilgili çalışmaların sanayi devrimi ile birlikte hızlanmasını kapsayan bir dönemdir.
- ii. **Çağdaş Yönetim Dönemi:** 1880 itibariyle hakim olmaya başlayan bu yönetim anlayışında bilimsel yönetim dönemi, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi teorisi gibi teorilerin varlığı söz konusudur.
- iii. **Beşeri İlişkiler Dönemi:** Yönetimde beşeri ilişkilerin hakim olduğu bu dönemde Hawthorne ve Harwood araştırmalarının önemli bir yer edindiği görülmektedir.
- iv. **Modern Yönetim Dönemi:** 1950 ve sonrasındaki dönemi içeren modern yönetim döneminde küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimlere yanıt verebilecek bir yönetim arayışı etkili olmuştur. Amaçlara göre yönetim, istisnalarla yönetim, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı bu dönemde öne çıkan hususlardır

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere yönetimin tarihi gelişiminde dönemsel ihtiyaçlar ve dönemsel koşullar belirleyici olmuştur. Yoğun ve hızlı

değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında yönetimle ilgili yeni arayışların olabileceği ve yönetimin tarihi gelişiminin sürdüğü söylenebilir.

1900'lü yıllar – özellikle ikinci yarısı – yönetim disiplini için özel bir dönem niteliği taşır. Bunun temel nedeni ise yönetimle ilgili bilimsel çalışmaların yoğunlaşması ve yeni yönetim yaklaşımlarının, düşüncelerinin ortaya koyulmasıdır (Keulen ve Kroeze 2014, 321).

1980'li yıllardan bugüne yönetimin gelişimi postmodern yönetim adı altında gerçekleşmektedir. Bu dönemden itibaren yönetimin gelişimi küreselleşen düzene uyum sağlamaya yönelik biçimde olmaktadır (Kaptangil ve Kaptangil 2014, 68). Küreselleşmenin etkilerini artırması ile birlikte değişimlerin hızının artması, yönetimin gelişimini de hızlandıran bir etken olarak görünmektedir.

Yönetimin geçmişi çok eski dönemlere uzanmaktadır ve dönemlere göre hızı değişecek şekilde yönetim gelişerek bugünlere ulaşmıştır. Yönetimin gelişimini açıklarken dönemlere göre değerlendirme yapılması gerekmektedir (Spender 2015, 675). Böylece dönemin koşullarının yönetimin gelişimindeki rolünün belirlenmesi mümkün olacaktır.

1.1.3. Geçmişteki ve Bugünkü Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Geçmişteki ve bugünkü yönetim anlayışlarının karşılaştırılması noktasında öne çıkan hususların başında bireylerin uzmanlığı ve niteliği gelmektedir. Geçmişteki yönetim anlayışında esas olan yönetme yeteneğine sahip olmak ve süreçlerin ilerlemesini sağlamaktır. Yeni yönetim anlayışında ise yönetimde yetenek ve deneyimin ötesinde uzmanlaşmaya gerek duyulmaktadır (Tunçer 2012, 6). Değişen koşullar ve giderek artan rekabet düzeyi, bu farklılığın ortaya çıkmasındaki temel etkenler olarak ön planda yer almaktadır.

Çağdaş yönetim düşüncesinin içeriği, geçmişteki ve bugünkü yönetim anlayışlarını ayıran noktalardan birisidir. Çağdaş yönetim anlayışının ayrılmasında etkili olan yönetim türlerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Nişancı 2015, 264):

- i. İnovasyon,
- ii. Kurumsal yönetim,
- iii. Değişim mühendisliği,
- iv. Öğrenen organizasyonlar,
- v. Personel güçlendirme,
- vi. Balanced Scorecard,
- vii. Stratejik ortaklıklar,
- viii. Dış kaynaklardan faydalanma,
- ix. Kıyaslama şeklindedir.

Yukarıda yer verilen maddeler çağdaş yönetim uygulamalarını açıklamaktadır. Bu yönetim anlayışlarının her birisi, yeni yönetim düşüncesinin geçmişteki yönetim düşüncesine göre daha geniş bir bakış açısına sahip olmasının ürünüdür denilebilir.

Bugünün yönetim anlayışında liderlik yeteneklerine ihtiyaç duyulma düzeyi yüksektir. Bu nedenle içinde bulunulan dönemde ve gelecekte yönetimde yöneticilerin niteliklerinin daha fazla öne çıkması beklenmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur 2014, 133). Yöneticinin yönetsel beceri dışındaki niteliklerinin – yeterliliklerinin – daha fazla ön planda olması, yöneticilerin ön planda olmasını sağlamasının yanında yönetim anlayışları arasındaki farklılıkların oluşmasında etkilidir. Yaşanan gelişmelerin yöneticilere yansımaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Yönetimin Gelişiminde Etkili Olan Gelişmeler ve Yöneticiye Etkileri

Etkili Olan Gelişme	Yöneticiye Etkileri
Küreselleşme	Küresel sistemin yapısına hakim olmak ve yabancı dil bilmek önem kazanmıştır.
İşletme Yapısının Değişmesi	Farklı tekniklere hazır olunması gerekir.
Ulaşım Sıklığının Artması	Yöneticiler, seyahatlere hazır olmalıdır.
Değişimin Hızı	Eskiden vazgeçmeye hazır hale gelmişlerdir.
İletişim	Yöneticiler diyaloga hazır olmaya başlamıştır.
Beklentilerin Artması	Sosyal sorumluluk almayı öğretmiştir.
Yeni Yönetim Yaklaşımları	Her yeni yaklaşıma hoşgörüle yaklaşmalıdır.
Farklı Ülkelerle İş Yapma	Uluslararası hukuku bilmek önemli olmuştur.
Demokratikleşme	Katılımcı yönetimi benimsemeyi gerektirmiştir.
İş Yoğunluğunun Artması	Baskıya ve yoğun tempoya hazır olma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Kaynak: İbicioğlu, Hasan. *İnsan kaynakları yönetimi: geleneksel ve stratejik perspektif*. 3. Baskı, Ankara: Alter Yayınları, 2011, s.269.

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre yönetimin gelişmesinde etkili olan çok sayıda gelişmeden bahsedilmektedir. Bu gelişmelerin bazılarının – örneğin küreselleşme – var olan sistemin kökten değişmesine neden olabilecek etkileri olmuş görünmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken/beklenen niteliklerin artmasında yaşanan gelişmelerin her birisinin göz ardı edilemeyecek etkileri olmuştur. Yukarıdaki tablo aynı zamanda yeni yönetim anlayışının geçmiş yönetim anlayışlarından ayrılan başlıca yönlerini ortaya koymaktadır.

Yönetim sırasıyla; planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol etme işlevlerine sahiptir (Ertürk 2009, 59). Bugünün yönetim anlayışında bu işlevlerin her birisinin birbiriyle iç içe olacak şekilde etkileri olduğu söylenebilir ve bu nedenle bu işlevlerin her birisinde en yüksek düzeyde etkililik sağlanması gerekir. Aksi takdirde yönetim hedeflerinin gerçekleşmesi pek mümkün olmayacaktır. Rekabet ortamının beraberinde getirdiği bu ve benzeri hususlar, geçmişteki yönetim anlayışı ve bugünkü yönetim anlayışı karşılaştırması bakımından dikkate alınmalıdır.

1.1.4. Liderlik ve Bugünkü Yönetim Anlayışında Liderliğin Yeri

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Eren 2010, 461). Bu tanımdan hareketle liderlik için belirli bir kitleye hitap eden ve bu kitleyi ortak amaçlar için bir arada tutan-yöneten bir olgudur değerlendirmesi yapılabilir.

İşletme yönetimi açısından liderlik tanımı yapıldığında ise ortaya şöyle bir tanım çıkmaktadır: “Liderlik, bir kişinin üyesi olduğu örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilmek için, diğerlerini güdüleme ve etkileme yeteneğidir” (Alga 2017, 98). Liderlikte işletmelerin başarılı olabilmesi için takipçilerin motive edilmesinin esas olduğu bu tanımda vurgulanan noktadır.

Liderlik ile ilgili pek çok farklı tanıma yer verilmesi mümkündür. Tanımlara ayrı ayrı yer verilmesi yerine liderlikle ilgili açıklamaların ortak noktalara değinilmesinde fayda vardır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlardaki başlıca ortak noktalar; lider ve takipçilerin bulunması, etkileşim temeline dayanması, ortak amaçlara yönelik çaba gösterilmesi, değişim niyetinin bulunması şeklinde sıralanmaktadır (Kurgun 2013, 131).

Bugünkü yönetim anlayışında etkili bir işletme olabilmek ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için liderlere duyulan ihtiyaç düzeyi oldukça yüksektir (Hao ve Yazdanifard 2015, 1). İşletmelerin rekabet ortamında var olabilmeleri için liderlere

olan gereksinim, bugünün yönetim anlayışında liderlerin merkezi bir konumda olmalarını beraberinde getirmektedir.

Günümüz liderliğini, yalnızca liderlik becerilerine sahip olmakla sınırlandırmak mümkün değildir. Liderlerin tutum ve davranışlarıyla, etik değerlere olan saygılarıyla, takipçileriyle kurdukları iletişimin niteliğiyle örnek kişiler olması beklenmektedir (Çiçek ve Deniz 2017, 151). Yalnızca işletme hedeflerinin gerçekleşmesine olan katkıların değil kişilerarası ilişkiler ve etik değerlere saygı gibi hususların varlığı, liderliğin bugünkü yönetim anlayışındaki yeri ve önemini meydana getiren konular arasında yer almaktadır.

Bugünkü yönetim anlayışında liderliğin yeri konusunda liderlerin diğer bireylerden ayrılan bazı nitelikleri belirleyici roller üstlenmektedir. Bunlar arasından öne çıkanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bektaş 2016, 44):

- i. Yüksek zeka,
- ii. İnanılır olma,
- iii. Uzun süreli düşünme,
- iv. Bireysel-örgütsel-toplumsal değerlere önem verme,
- v. Hitap edilen kitlenin güvenini kazanma,
- vi. Doğruluk,
- vii. Dürüstlük,
- viii. Etik değerlere saygı,
- ix. Kavramsal yetenek becerisi,
- x. İletişim kurma yeteneği,
- xi. Empati kurabilme,
- xii. Kişileri dinleme,
- xiii. Fikirlere değer verme,

xiv. Takipçileri etkileme şeklindedir.

Yukarıda sıralanan liderlik özellikleri, bugünkü yönetim anlayışında liderlerin yerini göstermenin ötesinde liderlerin başarılı olabilmelerini sağlayan temel nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır.

Liderlik örgütlerde verimliliğin yükselmesinde etkilidir. Rekabet düzeyinin yüksek olduğu günümüz koşullarında liderliğin bu yönü bugünkü yönetim anlayışında liderliğin önemini oluşturan faktörlerden birisidir. Liderler; bireysel amaçları, bütünleştirme, gücü dengeli kullanma, koordinasyonu sağlama ve etkili iletişim ortamı oluşturma suretiyle verimlilik ve diğer konularda başarı elde etmektedir (Tunçer 2012, 295).

1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderliğin değişim yönünün ön planda olduğu bir liderlik tarzıdır (Cavazotte, Moreno ve Bernardo 2013, 492). Değişimin büyük bir hızla yaşandığı dünyada dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyaç giderek arttığı için dönüşümcü liderliğin önemi de artış göstermektedir. Bu kısımda dönüşümcü liderlik açıklanırken dönüşümcü liderlik tanımı, dönüşümcü liderlik kuramları, dönüşümcü liderlikte temel özellikler, dönüşümcü liderlik sürecinin sonuçları ve etkileri, dönüşümcü liderlik ve diğer çağdaş liderlik tarzlarının karşılaştırılması konuları ele alınmaktadır.

1.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

“Dönüşümcü liderlik örgütlerde zaruri olan hızlı ve tesirli değişim ihtiyaçlarını yerine getirebilecek bir liderlik çeşididir” (Demirtaş ve Şama 2016, 278). Bu tanımda dönüşümcü liderliğin değişimle ilgili gereksinimleri karşılama yönüne dikkat çekilmektedir. Günümüz örgütlerinin mutlaka uyum sağlaması gereken değişim

sürecine hızlı bir şekilde uyum sağlanabilmesi için dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulduğu tanımdaki temel odak noktasıdır.

“Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, astların değişim isteğini en yüksek düzeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır” (Akbolat, Işık ve Yılmaz 2013, 36). Astların isteklerinin yerine getirilmesi suretiyle değişime olan inancın yüksek düzeye getirilmesi, dönüşümcü liderlik hakkında bu tanımda vurgulanan nokta olarak görünmektedir. Dönüşümcü liderlikte astlarla olan ilişkilerde motive etme becerisinin ve duygusal yeterliliğin öne çıktığı bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Son yıllarda geniş bir çevre tarafından ilgi çeken bir liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlikte takipçilerin ahlaki değerlerinin yükseltilmesi, manevi güçlerinin artırılması ve entelektüel açıdan uyarılması yönündeki girişimler dikkat çekmektedir (Çiçek 2011, 64). Dönüşümcü liderliğin açıklanmasında – tanımlanmasında – faydalanılan birer unsur olarak değinilen unsurlar, aynı zamanda dönüşümcü liderliğin ayırt edici yönlerini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili olarak çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktası ise dönüşümcü liderliğin dört temel boyuttan oluştuğunu kabul etmeleridir. Dönüşümcü liderlikteki dört temel boyut; karizma, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi şeklindedir (Taslak 2008, 127). Dönüşümcü liderliğin tanımlanmasında bu boyutlardan faydalanılarak ilerleme kaydedilmesi söz konusudur. Çalışmada dönüşümcü liderlikle ilgili farklı tanımlara yer verilmesi yerine tanımların ortak noktalarına değinilmesi tercih edilmiştir.

1.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramları

Dönüşümcü liderlik hakkında yapılan araştırmalarda farklı yaklaşımlar aracılığıyla açıklama getirme çalışmaları, dönüşümcü liderlik kuramlarını ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyacın nedenleri, dönüşümcü liderlik kuramlarının gelişiminde etkili olmuştur. Dönüşümcü liderlik ile takım çalışması

arasındaki ilişki özelinde dönüşümcü liderliğin açıklanma çabası buna örnek olarak verilebilir (Atwater ve Spangler 2004, 177).

İlk kez dönüşümcü liderlik kavramını kullanan McGregor Burns, dönüşümcü liderlik tarzını açıklarken değişimi gerçekleştiren liderlerin dönüşümcü lider olarak anılabileceğini ifade etmektedir (Töremen ve Yasan 2011, 28). Dönüşümcü liderliği ilk kez kullanan araştırmacı olması sebebiyle Burns'ün bu vurgusu önemlidir. Ayrıca diğer dönüşümcü liderlik kuramlarının çıkış noktası olma potansiyelinin bulunması, bu kuramı önemli hale getirmektedir.

Bernard Bass, dönüşümcü liderlik kuramlarında değinilmesi gereken araştırmacılardan bir tanesidir. Bugün kabul gören dönüşümcü liderlik boyutları, Bass tarafından yapılan çalışmada ortaya koyulmuştur. Bernard Bass tarafından geliştirilen kuramda dönüşümcü liderlik boyutları; ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve karizma – idealleştirerek etkileme – olarak belirlenmiştir (Kaygın ve Yardelen Kaygın 2012, 31).

Dönüşümcü liderlik kuramları gereğince bilinmesi gereken kuramlar arasında Bennis ve Narus ile Tichy ve Devanna tarafından geliştirilen kuramlar yer almaktadır. Bennis ve Narus, dönüşümcü liderlik hakkında araştırmaları neticesinde dönüşümcü liderliğin güçlü ve zayıf yönleri bilmesine karşın güçlü yönleri vurgulayan bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre dönüşümcü liderlikte belirleyici unsur liderin olumlu yöndeki öz saygısıdır. Tichy ve Devanna ise dönüşümcü liderliği; değişim ihtiyacının tanımlanması, yeni bir vizyon oluşturulması, değişimin kurumsal hale getirilmesi olmak üzere üç boyutta ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir (Erdoğanca 2011, 53-54).

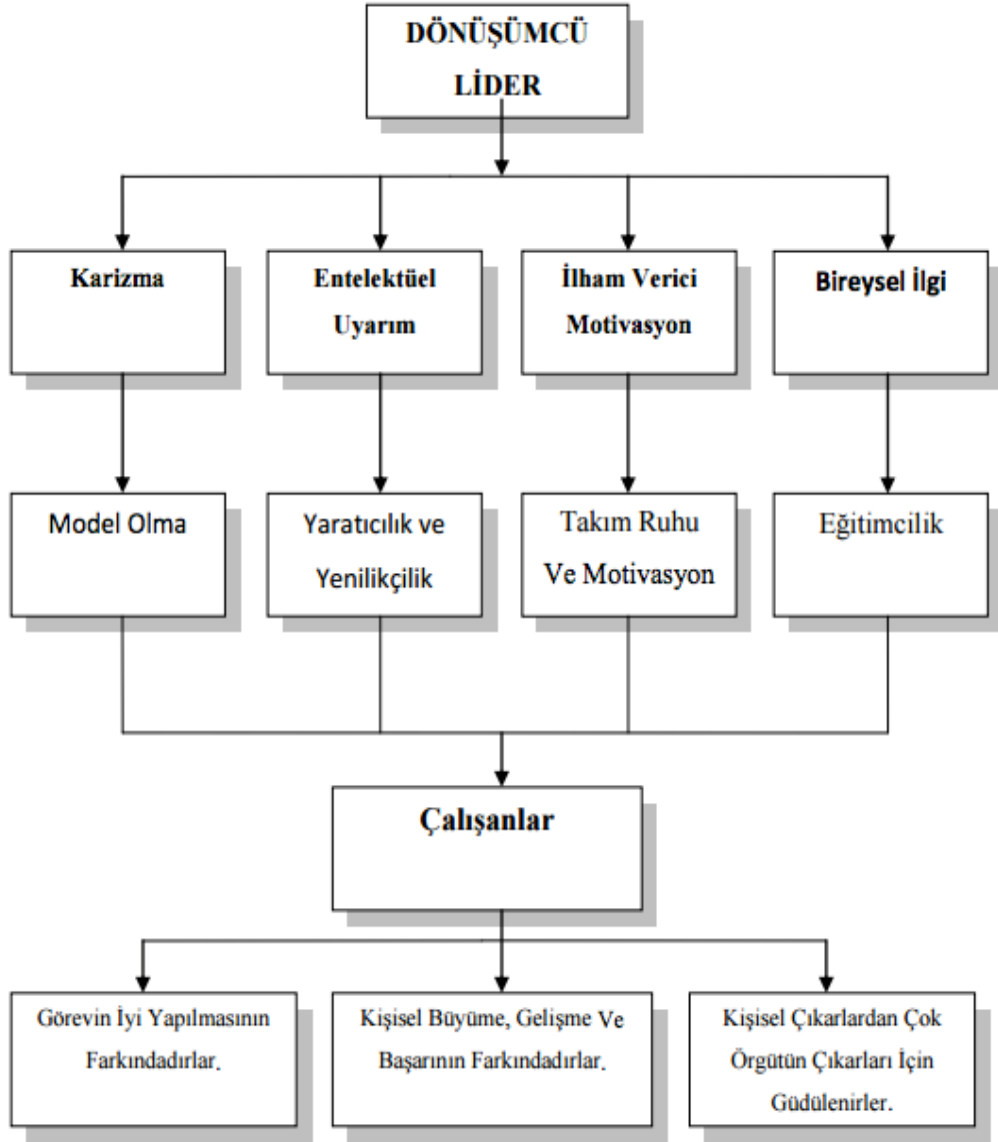
1.2.3. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler

Liderlikte belirli liderlik tarzlarının yetersiz kalması ile birlikte dönüşümcü liderlik örneğinde olduğu gibi yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkması söz konusudur. Dönüşümcü liderlik, güncel bir liderlik tarzıdır (Alga 2017, 99). Güncel bir liderlik

tarzı olarak dönüşümcü liderlik, işletmelerde değişimi gerçekleştirmeye odaklı yapısıyla öne çıkmaktadır.

Beklenenden daha fazlasını başarmaya motive olması, dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden birisidir (Erkutlu 2008, 177). Dönüşümcü liderliğin bu yönde özelliklerinin olması, yüksek performans sergilenmesi şeklinde sonuçlanmaktadır. Yoğun rekabetin olduğu günümüz koşullarında dönüşümcü liderliğin bu özelliği fark meydana getirmektedir.

Lider ve takipçi arasındaki ilişkiler bakımından dönüşümcü liderlik, takipçilerini vizyona yöneltmektedir. Dönüşümcü liderlikte liderin kendisiyle takipçiler arasındaki etkileşime güvendiği bilinmektedir (Keklik 2012, 79). Nitekim dönüşümcü liderlik tarzının başarıya ulaşmasında takipçilere duyulan güven belirleyici bir konuma sahiptir. Dönüşümcü liderlik tarzında temel özellikler aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Kaynak: İpekçi, Aylın. “Dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik odaklı strateji yönelimler üzerine etkisi ve bir uygulama”. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.31.

Şekil 1’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik tarzının özellikleri arasında model olma, yaratıcılık, yenilikçilik, ekip ruhu, motivasyon, eğitimcilik yer almaktadır. Dönüşümcü liderlerin bu özelliklerinin çalışanların görev bilinci ve örgüt çıkarını önde tutmasına yardımcı olduğu yukarıdaki şekilde yer almaktadır. Değınilen

özelliklerin her birisi aynı zamanda dönüşümcü liderliğin ayırt edici özellikleri arasında kendisine yer edinmiştir.

Dönüşümcü liderlikteki diğer özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz 2013, 37-38):

- i. Değişimi yakından takip ederler.
- ii. Radikal kararlar almaktan çekinmezler.
- iii. Vizyonu takipçileriyle paylaşırlar.
- iv. Cesur bir şekilde karar alırlar.
- v. İşletmeyi üstün performansa ulaştırırlar.
- vi. Dürüst liderlerdir.
- vii. Gelecekle ilgili takipçilerle birlikte hareket ederler.
- viii. Değişen koşullara hızlı bir biçimde uyum sağlarlar.
- ix. Özgünlüklerini süreçlere yansıtırlar.
- x. Sorumluluk alırlar ve takipçilerin sorumluluk almasını teşvik ederler.
- xi. Takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkarmada uzman liderlerdir.
- xii. Süreç odaklıdırlar.
- xiii. Kişisel ve toplumsal değerleri temel almaktadırlar.

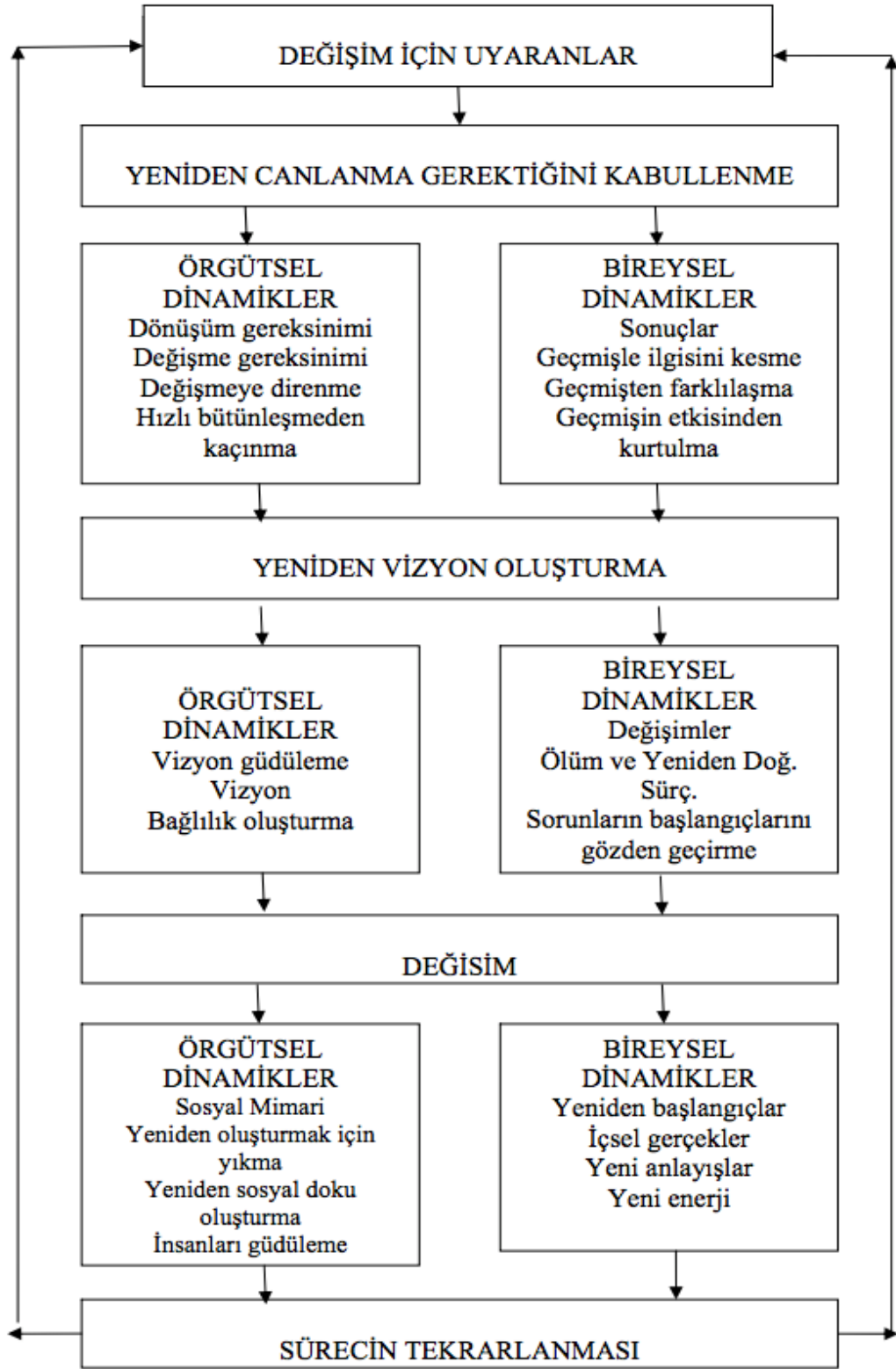
Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderler, gerek yetenekleri ile gerekse kişilerarası ilişkileri ile başarılı olan liderlerdir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin süreçlere etkili bir biçimde yansıtılması ile birlikte sürdürülebilir bir başarı elde edilmesi şansı yakalanması beklenmektedir.

1.2.4. Dönüşümcü Liderlik Sürecinin Sonuçları ve Etkileri

Diğer liderlik tarzlarına benzer olarak takipçilerinin isteklerini karşılamaya ve onları motive etmeye çabalayan dönüşümcü liderlik, farklı olarak takipçileri için bir vizyon meydana getirmektedir (Kaygın ve Yerdelen Kaygın 2012, 31). İşletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi ile birlikte takipçilerden alınan katkı düzeyinin artması söz konusu olmaktadır.

Liderler, bir sorun yaşandığında çözüm üretmesi beklenen kişilerdir. Dönüşümcü liderlik sürecinin etkileri açısından bu beklenti ele alındığında problem çözmede fark oluşturulması söz konusu olmaktadır. Dönüşümcü liderler karşılaşılan problemleri çözmede cesur davranan liderlerdir (Çiçek 2011, 65) ve bu yaklaşımın hem birey hem de örgüt düzeyinde olumlu yansımaları kendisini göstermesi beklenmektedir.

“Dönüşümcü lider en yapılmayacak olanı dahi yapmaya hazır olmalıdır. En belirgin özelliği harekete geçebilmektir” (Demirtaş ve Şama 2016, 279). Dönüşümcü liderlik tarzının ne şekilde etkiler içerdiğinin anlaşılabilmesi bakımından bu ifadelerin dikkate alınmasında fayda vardır. Diğer liderlerin yapmaya yanaşmayacağı şeylerin bu liderler tarafından yapılması ile birlikte dönüşümün sağlanması, dönüşümcü liderliğin etkileri arasında öne çıkan bir yapıdadır. Dönüşümcü liderlik sürecinin sonuçları ve etkileri aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Sürecinin Sonuçları ve Etkileri

Kaynak: Erdoğan, Pınar. "Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki", *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.72.

Şekil 2’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik sürecinin sonuçları ve etkilerinin gözlenmesinde ilk olarak değişim için uyarılar alınmakta ve yeniden canlanmanın gerektiği kabul edilmektedir. Bu aşamada farklılaşma, geçmişin etkisinden kurtulma gibi bireysel dinamiklerin yanında değişim ihtiyacı ve değişime direnme gibi örgütsel dinamikler yer almaktadır. Yeniden vizyon aşamasına gelindiğinde dönüşümcü liderlikte değişim ve sorunları gözden geçirme bireysel dinamikleri etkili olurken vizyon ve bağlılık gibi örgütsel dinamiklerin rolü olduğu görülmektedir. Sonraki aşamada değişim gerçekleşmektedir. Bu süreçte yeniden başlangıç, yeni enerji gibi bireysel dinamiklerle sosyal mimari ve insanları güdüleme gibi örgütsel dinamiklerden bahsedilmektedir.

1.2.5. Dönüşümcü Liderlik ve Diğer Çağdaş Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Dönüşümcü liderlik ile diğer çağdaş liderlik tarzlarının karşılaştırılması noktasında farklılıklara yönelik bilgiler verilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerine vizyon aktarma konusunda uzmanlaşmış liderlerdir (Keklik 2012, 79). Bu nedenle vizyoner liderlik ile benzerlikler gösterse de diğer çağdaş liderlik tarzlarından ayrılmaktadır.

Takipçilerine karizmaları aracılığıyla örnek olmaları, dönüşümcü liderlerin özelliklerinden birisidir (Avcı 2015, 96). Nitekim dönüşümcü liderlikte karizma dört temel boyuttan bir tanesidir. Dönüşümcü liderlik bu yönüyle karizmatik liderlik tarzı ile benzerlikler göstermekte iken diğer çağdaş liderlik tarzlarında ayrılan bir yapıya sahip olmaktadır. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik tarzlarına yönelik karşılaştırmanın neticesinde elde edilen bilgiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması

Karşılaştırılan Konu	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Karar verme	Katılım olacak şekilde	Merkezi
Görev tasarımı	Grupsal	Bireysel
İletişim	Çok yönlü	Dikey
Bakış açısı	Dışsal	İçsel
Odak noktası	İç ve dış müşteriler	Ekonomik hedefler
Değişime karşı tutum	Benimseme	Kaçınmacı
Güç kaynağı	Takipçiler	Liderlik makamı
Denetim	Öz denetim	Aşırı uyum
Çalışana Bakış	Gelişime açık kaynak	Sıradan bir birey
Zaman yönelimi	Uzun vadeli	Kısa vadeli
Yönlendirme aracı	Vizyon	Ücret

Kaynak: Erdoğan, Pınar. “Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.77.

Tablo 2’de yer alan bilgilerin de destekleyeceği biçimde dönüşümcü liderlik tarzı etkileşimci liderlikten karar verme, görev tasarlama, iletişim kurma, bakış açısı geliştirme, odak noktası belirleme, değişime karşı tutum sergileme, güç kaynağı, denetim yapma, çalışana karşı yaklaşım, yönlendirme aracı ve zaman yönelimi gibi konularda farklılıklar göstermektedir. Karşılaştırma yapılan konuların her birisinde dönüşümcü liderliğin üstünlüğünün olması, dikkat çeken bir ayrıntı niteliği taşımaktadır. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki karşılaştırmada

aynı zamanda dönüşümcü liderliğin diğer liderleri tarzlarına göre hangi yönleriyle öne çıktıklarına yönelik sonuçlar elde edilmiştir. dönüşümcü liderliğin benimsenmesi durumunda elde edilecek olan kazanımlara yönelik açıklayıcı olması sebebiyle yukarıdaki tabloda yer alan bilgilerin dikkate alınmasında fayda vardır.

Otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ile benzer yönleri bulunan bir çağdaş liderlik tarzıdır. Her iki liderlik tarzı da hatalardan ders çıkarmaya odaklanırlar. Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları aynı zamanda; ahlaki değerler, etik davranış, açık ve dürüst olma gibi konulardaki yaklaşımlarda benzerlik göstermektedir (Çiçek 2011, 67).

“Dönüşümcü liderler; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergilemektedirler” (Eryeşil ve İraz 2017, 132). Bu da dönüşümcü liderlik ile diğer çağdaş liderlik tarzları arasındaki karşılaştırmalarda farklılıkları meydana getiren temel konu olarak görünmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık hakkında araştırma yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına yönelik inceleme gereğince örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılığın ortaya çıkması ve tarihi gelişimi, örgütsel bağlılık kuramları, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkileri konularına ilişkin açıklama getirilmektedir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Çalışanların kendi amaçları yerine örgütün amaçlarını öncelikli olarak kabul etmesi ve kendisini örgüte adanması ile ilgili bir kavramdır (Koçel 2015, 534). Örgütsel bağlılık, insan kaynaklarından etkili bir şekilde faydalanılması gereken yoğun rekabet ortamında önemli bir kavramdır. Kendisini örgüte aday çalışanların varlığı örgütsel başarıyı artıracığı için örgütsel bağlılık üzerinde önemle durulan bir konudur.

“Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesidir. Örgütsel bağlılık, örgüt için çok çalışma isteği ve kurum içinde kalmak için karşı konulmaz bir istektir” (Hoş ve Oksay 2015, 3). Bu tanıma göre örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi için örgütsel amaçların öncelikli olması ve çalışanların örgüt içerisinde kalmaya yönelik istek duymaları gerekmektedir.

“Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsiniz bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur” (Küçüközkan 2015, 15). Örgütsel bağlılıkta çalışanların kurumla özdeşleştiği, kendilerini kuruma karşı sorumlu hissettiklerini belirten bu

tanımda örgütsel bağlılığın gönüllülük, örgütsel amaçlar ve örgütsel değerler etrafında geliştiği işaret edilmektedir.

Çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak motivasyon düzeyleri yüksektir. Nitekim çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmelerinde yüksek motivasyonun önemi büyüktür. Örgütsel bağlılıkta duygular ön plandadır ve bu husus tanımlarda kendisine yer edinmiştir (Mercurio 2015, 390). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak literatürde öncü araştırmalar yapan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı biçiminde açıklamıştır (Arjun ve Priyadarshini 2018, 1). Örgütsel bağlılık boyutlarında bu boyutlara yer verilecektir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Ortaya Çıkması ve Tarihi Gelişimi

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren olmuştur. Bağlılığı yüksek çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve yoğun rekabet ortamında kadro istikrarının korunması gerekliliği, örgütsel bağlılığın ortaya çıkması ve gelişiminde etkili olmuştur. Örgütsel bağlılık ilk ortaya çıktığında çalışanların örgüte karşı bağlılığın düzeyi şeklinde ifade edilmiştir (Tetik 2012, 277). Örgütsel bağlılığın tarihi gelişimi aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Tarihi Gelişimi

Araştırmacı	Yıl	Bulgular
Whyte	1956	Kavramı ilk kez kullanmıştır.
Gouldner	1960	Örgütsel bağlılığı örgüt ve çalışan etkileşimiyle açıklamıştır.
Grusky	1966	Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerle ilişkisini belirlemiştir.
Sheldon	1971	Örgütsel bağlılık ve örgütün değerleri arasında ilişkiyi açıklamıştır.
Herbiniak ve Alutto	1972	Cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değiştiğini ortaya koymuşlardır.
Porter	1974	Örgütsel bağlılıkta tutumsal modeli geliştirmiştir.
Etzioni	1975	Örgütün çıkar odaklı olmasının örgütsel bağlılık düzeyini düşürdüğünü tespit etmiştir.
Salancik	1977	Örgütsel bağlılığın artması için rol belirsizliklerinin kaldırılması gerektiğini saptamıştır.
Kidron	1978	Örgütsel bağlılık ve iş ahlakı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.
Morris ve Sherman	1981	Kıdem ve yaş gibi demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmışlardır.
Mowday	1982	Süreç modelini geliştirmiştir.
Rusbult ve Farrell	1983	Yetki modeli geliştirmişlerdir.

Kaynak: Bozkurt, Öznur ve İrfan Yurt. “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), (2013), s.123-124.

Tablo 3'teki bilgiler, örgütsel bağlılığın ilk kez 1956 yılında kullanıldığını ve o günden bugüne gelişimin sürdüğünü göstermektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları

1956 yılında ilk kez kullanılan örgütsel bağlılık, yakın dönemde ilgi çeken örgütsel davranışlardan bir tanesi olmuştur ve bunun bir getirisi olarak örgütsel bağlılık hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda benimsenen farklı yaklaşımlar, örgütsel bağlılık kuramlarının ortaya çıkması ve gelişmesinde belirleyici olmuştur (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 45).

Örgütsel bağlılık önceleri tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki boyutta değerlendirmeye alınmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili bilinen başlıca kuramlar; Kanter kuramı, Etzioni kuramı, Mowday-Steers-Porter kuramı, O'Reilly ve Chatman kuramı, Penley ve Gould kuramı, Wiener kuramı şeklindedir. Davranışsal bağlılıkla ilgili en çok bilinen kuramlar ise Becker kuramı ile Salancik kuramı olarak görünmektedir (Cindiloğlu, Özyer ve Canbek 2017, 267). Araştırmacıların örgütsel bağlılık konusunu farklı dönemlerde farklı şekilde değerlendirmeye almaları ile birlikte bu kuramlar ortaya çıkmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık kuramları arasından en çok kabul göreni Allen ve Meyer tarafından ortaya koyulanıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta açıklamıştır. Araştırmacılar geliştirdikleri modelde duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunlulardan faydalanmış, örgütsel bağlılık boyutlarının bu temel unsurların etrafında şekillendiğini ifade etmiştir (Aktürk, Özen ve Üzüm 2014, 363). Örgütsel bağlılık boyutları kısmında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin boyutlarına yer verileceği için bu kısımda ayrıntılı biçimde değerlendirme yapılmamıştır.

2.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve geniş bir çevrede kabul gören örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bu kısımda ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

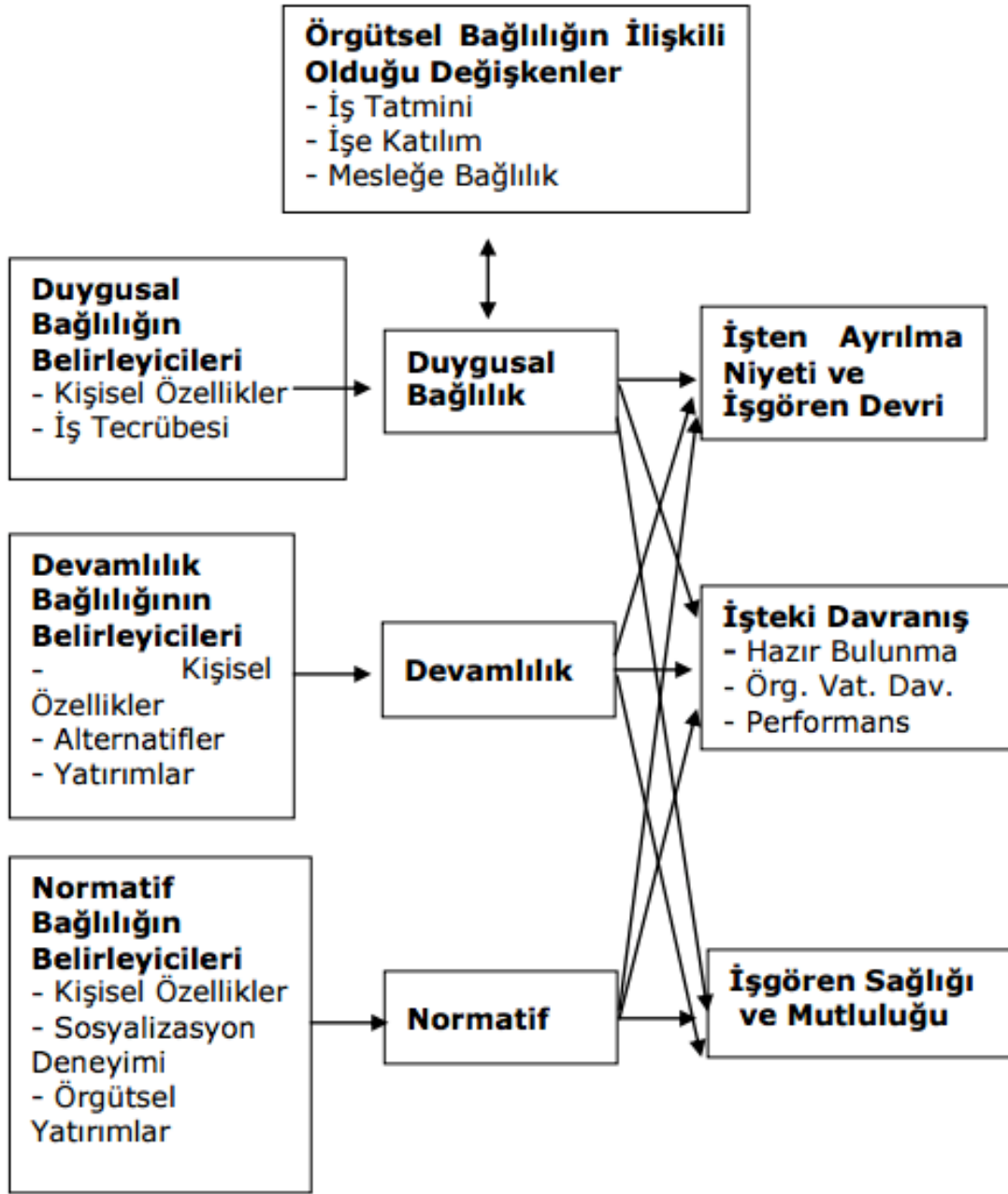
Çalışanların kendisini örgütle özdeşleştirmesini ifade eden duygusal bağlılık, örgütün çıkarlarının çalışan çıkarlarının önünde yer aldığı bir örgütsel bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılıkta çalışanın rolü, işin zorluk seviyesi, adil bir yönetim anlayışı, çalışana değer verilmesi gibi faktörlerin belirleyici olması söz konusudur. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılık boyutları arasında en çok araştırılan boyut olarak görünmektedir (Arslan ve Önce 2014, 574).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmak zorunda hissettikleri bir bağlılık türüdür. Çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma konusunda değerlendirmeler yapması, bu bağlılık boyutu için ayırt edici bir yön olarak öne çıkmaktadır. Örgütten ayrılma durumunda bunun maliyetlerinin yüksek olacağı düşüncesi, devam bağlılığı oluşumunu beraberinde getirmektedir (Çarıkcı ve Küçükeşmen 2017, 747).

2.4.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık boyutlarından üçüncüsü normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanların kendilerini örgütte kalmak zorunda hissettikleri bir bağlılık boyutudur. Görev duygusu ve sorumluluk, normatif bağlılığın ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanın ahlaki değerlerine göre şekillenmektedir (Tetik 2012, 279). Örgütsel bağlılık boyutları hakkında verilen bilgiler dikkate alınarak örgütsel bağlılığın üç boyutu aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kapsamı

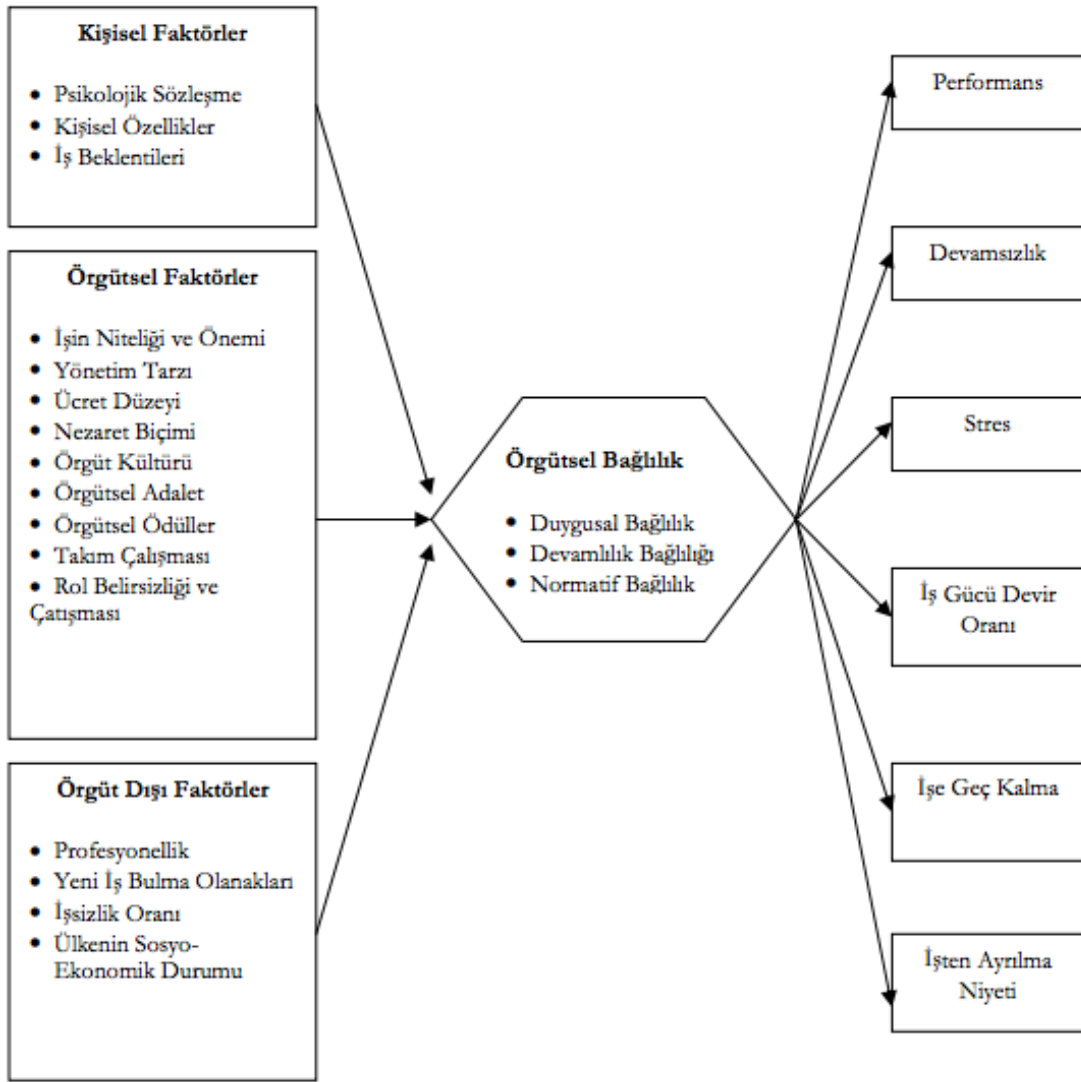
Kaynak: Özutku, Hatice. “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performans arasındaki ilişkinin incelenmesi”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 27 (2), (2008), s.83.

Şekil 3'te görüldüğü üzere duygusal bağlılıkta iş tecrübesi; devam bağlılığında alternatifler ve yatırımlar; normatif bağlılıkta ise örgütsel yatırımlar ve sosyalizasyon deneyiminin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Bununla birlikte üç bağlılık boyutunun da kişisel özelliklere göre şekillendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarının aynı zamanda örgütsel süreçlerde önem ifade eden örgütsel davranışlara etkisinin olduğu yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler

Duygusal faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların duyguları bağlılık oluşması konusundaki belirleyici olsa da örgüt tarafından çalışanlara sağlanan olanaklar da örgütsel bağlılık üzerinde etkisini göstermektedir (Koçel 2015, 534). Örgüt içerisindeki bu faktörlerin düzeyine göre çalışanların bağlılık düzeyleri gelişmektedir.

Liderlik türü, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişki olduğu, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığın gelişiminde etkili olduğu yönünde araştırmalar vardır (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan 2017, 241). Diğer liderlik stilleri de örgütsel bağlılık üzerinde etkisini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktörden bahsedilmekle birlikte bunlar arasından öne çıkanları aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yüceler, Aydan. “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, (2009), s.450.

Şekil 4’te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık; psikolojik sözleşme, kişisel özellikler, iş beklentileri gibi kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ise işin niteliği, rol çatışmaları, ücret, örgütsel adalet, örgüt kültürü, ekip çalışması, yönetim biçimi şeklinde sıralanmaktadır. Profesyonellik, yeni

iş bulma imkanı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile işsizlik oranı örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olarak görünmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bilgiç 2017, 42-43):

- i. İşin kendisine has özellikleri,
- ii. İşin önem seviyesi,
- iii. Liderlik,
- iv. Denetim,
- v. Ödüller,
- vi. Cezalar,
- vii. Çalışanlara eşit yaklaşılması,
- viii. Çalışanların aidiyet gereksiniminin olması,
- ix. Yaş,
- x. Cinsiyet,
- xi. Eğitim düzeyi,
- xii. Çalışma süresi,
- xiii. Aile şeklindedir.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık üzerinde eğitim, aile, sosyal ve kültürel içerikli faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların ve örgütlerin kendilerine özgü nitelikleri sebebiyle her bir birey açısından ayrı bir biçimde değerlendirmeye alınmak durumundadır.

İletişim, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlerden bir diğeridir. Örgüt içerisinde çalışanların kendi aralarındaki iletişimin yanı sıra çalışanlarla yönetim kademesi arasındaki iletişim, örgütsel bağlılık üzerinde varlığını hissettirmektedir.

Özellikle çalışanlar ile yönetici iletişimi arasında güçlü bir bağ olduğunun bilinmesinde fayda vardır (Hoş ve Oksay 2015, 8).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ve Etkileri

“Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önem teşkil etmektedir” (Bozkurt ve Yurt 2013, 126). Örgütsel bağlılık, performans ve verimlilik gibi örgütler açısından kritik olan göstergelerde etkisini göstermesi sebebiyle oldukça önemli bir yapıdadır.

Çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirlemesi örgütsel bağlılığın etkileri arasındadır. Çalışanlar örgütte kalmaya devam etme gibi kritik konularda kararlar alırken örgütsel bağlılık bu kararda yardımcı olmaktadır (Ak 2017, 31). Bu yönüyle örgütsel bağlılık için çalışanların psikolojik açıdan içinde buldukları duruma etkisi olduğu değerlendirilebilir.

Aşağıda örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkilerine dair bilinmesi gereken diğer hususlar sıralanmaktadır (Küçüközkan, 2015, 20):

- i. İş tatmini düzeyi yükselir.
- ii. Üretkenlik seviyesi artar.
- iii. İşe devamsızlıklarda azalma olur.
- iv. İşe geç kalma vakaları daha seyrek hale gelir.
- v. İşten ayrılmada düşük gerçekleşir.
- vi. Motivasyon düzeyi yüksek olur.
- vii. Örgütsel süreçlere katılım artar.
- viii. Örgütte devam etme isteği öne çıkar.

- ix. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenir.
- x. Örgütün performans göstergeleri gelişir.
- xi. Örgüt daha verimli olur.
- xii. Rekabet ortamında daha iyi bir yer edinilir.
- xiii. Kadro istikrarı korunur ve rekabete katkı sağlanır.
- xiv. Çalışanlar daha mutlu hisseder.
- xv. Çalışan sağlığı olumlu yönde gelişim gösterir.
- xvi. Örgütte kalma isteği belirginleşir ve bu durum diğer örgütsel davranışlara olumlu yansır.
- xvii. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgütle özdeşleşen bir çalışan kadrosu meydana gelir.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ile birlikte ortaya çıkan sonuçlar ve etkiler ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik açıdan katkı sağlamaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir bir biçimde başarı elde edebilmelerinde örgütsel bağlılığın doğrudan etkili olduğu verilen bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Günümüzde örgütler, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olmanın önemini farkında olmalıdır (Yüceler 2009, 449).

Bir örgütte örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığı hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık aracılığıyla bireyler kendi yararlarına girişimlerde bulunurken örgüte de yarar sağlamaktadır (Çarıkçı ve Küçükeşmen 2017, 746). Örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkilerinin bireysel ve örgütsel açıdan ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini göstermesi sebebiyle bu ifadeler dikkate alınmalıdır. Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel düzeydeki başlıca sonuçları ile etkileri aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bireysel Sonuçlar ve Etkiler	Örgütsel Sonuçlar ve Etkiler
Üretkenlik gelişir	İşgücü devir hızı azalır
Kaynaklar verimli bir biçimde kullanılır	İş tatmini yükselir
Sahiplenme ve sadakat yükselir	İstikrar sağlanır
İşler tutkuyla yapılır	Örgütsel amaçlar başarılır
Yeterlik düzeyi artar	Örgütsel uyum artar
Mesleki gelişim gözlenir	İşten ayrılma niyetinde düşüş olur
Bireysel kimlik örgütten ayrı tutulur	Örgüt iklimi olumlu yönde gelişir
Performans göstergeleri artar	Nitelikli çalışanlar kadroya katılabilir
Görev bilinci gelişir	Örgüt yararına olacak şekilde iş yapılır

Kaynak: Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, (2007), s.53.

Tablo 4’te yer alan bilgilerin de destekleyeceği üzere örgütsel bağlılık ile birlikte çalışanlar daha üretken olmakta, işlerini tutkuyla yapmakta ve mesleki gelişim göstermektedir. Sahiplenme, sadakat, görev bilinci gibi konularda gözlenen olumlu gelişim de örgütsel bağlılığın bireysel sonuçlar arasında yer almaktadır. Örgütsel açıdan sonuçlar arasında ise iş tatmininin artması, istikrarın sağlanması, örgütsel uyumun gerçekleştirilmesi ve örgütsel amaçların başarılması ön plana çıkmaktadır. Örgüt ikliminin olumlu hale gelmesi, işten ayrılma niyetinin düşmesi ve nitelikli

Çalışanların kadroya katılması da örgütsel bağlılığın örgütsel sonuçları ve etkileri kapsamında yer edinmiştir. Tüm bu sonuçlar ve etkiler, örgütlerin örgütsel bağlılık konusuna neden önem vermesi gerektiği sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkilerinin boyutlarına göre farklılık göstermesi söz konusu olmaktadır. Örneğin duygusal bağlılık boyutunda işgören devir hızı düşmekte ve işten ayrılma niyetinde azalmalar görülmektedir. Devam bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve işe devamsızlık gibi alanlarda etkisini göstermektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların sağlıkları ve refah düzeyleri gibi konularda etkili olmaktadır (rc ve Kışlalıoğlu 2014, 48).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEREÇ, YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı yönetim disiplininde yaşanan gelişmeler eşliğinde oluşan yeni koşullarda dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkilerini tespit etmek olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada ana problem olarak dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın amacı ve ana problemi doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H1: Dönüşümcü liderlik çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- H2: Dönüşümcü liderlik çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.
- H3: Dönüşümcü liderlik çalışanın medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H4: Dönüşümcü liderlik çalışanın eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H5: Dönüşümcü liderlik çalışanın bu işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H6: Dönüşümcü liderlik çalışanın iş hayatında çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

- H7: Dönüşümcü liderlik çalışanın bir üst yönetici ile çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H8: Dönüşümcü liderlik çalışanın aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H9: Örgütsel bağlılık çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- H10: Örgütsel bağlılık çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.
- H11: Örgütsel bağlılık çalışanın medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H12: Örgütsel bağlılık çalışanın eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H13: Örgütsel bağlılık çalışanın bu işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H14: Örgütsel bağlılık çalışanın iş hayatında çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H15: Örgütsel bağlılık çalışanın bir üst yönetici ile çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H16: Örgütsel bağlılık çalışanın aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H17: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H18: Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma,

- Dönüşümcü liderlik düzeyini belirlenmesi,

- Örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesi,
- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi,
- Literatüre katkıda bulunulması,
- Benzer konuda çalışma hazırlayacak olan araştırmacıların faydalanabileceği nitelikte bilgiler elde edileceği açısından önem arz etmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak, betimsel tarama yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu Kişisel Bilgiler Formu, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgiler Formu: Kişisel bilgiler formu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bu işyerinde çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerinden oluşmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü liderlik ölçeği, yöneticilerin liderlik stillerini belirlemeye yönelik hazırlanmış bir formdur. Ölçek 20 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 1: Kesinlikle katılmıyorumdan 5: Kesinlikle katılıyorum doğru beşli likert tip şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte ters kodlama yapılması gereken madde yoktur. Çalışmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği Temel (2016), tarafından yapılan araştırmada yer almaktadır. Bu araştırmada ilgili ölçek uyarlanarak kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Dönüşümcü liderlik ölçeği 18 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, Özutku (2008) tarafından yapılan araştırmada Türkçe formuyla kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği bu çalışmadan uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği beşli likert derecelendirme sistemine sahiptir. Örgütsel Bağlılık ölçeğine çalışanlar 1 cevabını vererek kesinlikle katılmadıklarını ve 5 cevabını vererek kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Ölçekte 2,4,6,7,11 ve 13. maddeler ters kodlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada Google Forms aracılığıyla katılımcılara ulaşılmıştır. Google Forms aracılığıyla ulaşılan 163 çalışan araştırmanın evren ve örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu kısmında anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilir olup olmadığı Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının normal dağılım sergileyip sergilemediğine değişkenlere ait puan türüne ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Ortalama değerlendirme aralıkları, 1,00-1,80 aralığında çok düşük; 1,81-2,60 aralığında düşük; 2,61-3,40 aralığında orta; 3,41-4,20 aralığında yüksek ve 4,21-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Şencan 2015, 15).

H₀: Çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygundur.

H₁: Çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan normallik testine ilişkin elde edilen çözümler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Normallik Testi Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Hata	Statistic	Std. Hata
İdealleştirici Etki/Karizma	163	1,00	5,00	3,57	,83	-,600	,190	-,064	,378
İlham Verici Motivasyon	163	1,00	5,00	3,46	,94	-,525	,190	-,045	,378
Entelektüel Teşvik	163	1,00	5,00	3,32	,98	-,461	,190	-,531	,378
Bireysel İlgi	163	1,00	5,00	3,48	,96	-,460	,190	-,388	,378
Dönüşümcü liderlik	163	1,00	5,00	3,46	,82	-,552	,190	,111	,378
Duygusal bağlılık	163	1,00	5,00	3,15	,94	-,302	,190	-,516	,378
Devam bağlılığı	163	1,00	5,00	3,12	,93	-,214	,190	-,468	,378
Normatif bağlılık	163	1,67	4,83	3,00	,56	,552	,190	,965	,378
Örgütsel bağlılık	163	1,39	4,94	3,09	,69	-,080	,190	-,254	,378

Tablo 5’te görüldüğü gibi, çalışanların dönüşümcü liderlik stillerine ait genel ortalama puanları $\mu=3,46$, İdealleştirici Etki/Karizma $\mu=3,57$, İlham Verici Motivasyon $\mu=3,46$, Entelektüel Teşvik $\mu=3,32$ ve Bireysel İlgi $\mu=3,48$ değerindeki ortalamalara bakıldığında çalışanların “yüksek” düzeyde “İlham Verici Motivasyon”, “Bireysel İlgi” ve “İdealleştirici Etki/Karizma” liderlik stillerini sergilediklerini

göstermektedir. $\mu=3,32$ değerindeki ortalamadan ise, çalışanların “orta” düzeyde “Entelektüel Teşvik” liderlik stilini gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine ait genel ortalama puanları $\mu=3,09$, Duygusal bağlılık $\mu=3,15$, Devam bağlılığı $\mu=3,12$ ve Normatif Bağlılık $\mu=3,00$ değerindeki ortalamalara bakıldığında çalışanların “orta” düzeyde “duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” sergilediklerini göstermektedir.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış ve çalışanlara ait dönüşümcü liderlik puanlarına ilişkin çarpıklık katsayısı dikkate alındığında, İdealleştirme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi ve Dönüşümcü liderlik puan türü verilerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. (sırasıyla $\text{ÇK}=-0,600$, $-0,525$, $-0,461$, $-0,460$ ve $-0,552 < -1$)

Çalışanlara ait örgütsel bağlılık puanlarına ilişkin çarpıklık katsayısı dikkate alındığında, Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık alt boyut puanları ve Örgütsel bağlılık puan türü verilerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. (sırasıyla $\text{ÇK}=-0,302$, $-0,214$, $0,552$, $-0,080 < -1$ ve $\text{ÇK}=-0,552 < 1$). Buna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlendikten sonra, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık toplam ve alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Grup t testi ile test edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık toplam ve alt boyut puanlarının çalışanların yaşı, eğitim durumu, bu işyerindeki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi ve aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplardan kaynaklandığı görmek için öncelikle varyansların homojenliğine bakılarak varyanslar homojen ise Tukey Testi, değilse Tamhane’s T2 Testi uygulanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini belirlemek için Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, uygulanan testler $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

3.7. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın hipotezlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

3.7.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında, araştırma amacına yönelik hazırlanan anket formunda yer alan ve puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü (Şencan 2015, 15);

$\alpha < 0.50$: Ölçek güvenilir değildir

$0.50 < \alpha < 0.60$: Ölçek düşük düzeyde güvenilirdir

$0.60 < \alpha < 0.70$: Ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilirdir

$0.70 < \alpha < 0.90$: Ölçek iyi düzeyde güvenilirdir

$\alpha > 0.90$: Ölçek çok iyi düzeyde güvenilirdir''.

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Sonuçları

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Madde Sayısı</i>
Dönüşümcü Liderlik	0,956	20
Örgütsel Bağlılık	0,876	18

Tablo 6’da, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenirlilik analizi sonuçları verilmiştir ve Tablo 6’ya göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği güvenirliliğinin $\alpha=0,956$ ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenirliliğinin $\alpha= 0,876$ olduğu saptanmıştır ve bu değerlere göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin güvenirliliğinin iyi düzeyde ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenirliliğinin çok iyi düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçeği ifadeleri çalışanlar tarafından doğru anlaşılmiş olduğu söylenebilir.

3.7.2. Frekans Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. Bölümdeki kişisel bilgilere ve ölçeklere ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	%
Erkek	97	59,5
Kadın	66	40,5
Toplam	163	100,0

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların %59,5'inin (n=97) erkek ve %40,5'inin (n=66) kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmaya daha çok erkek çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 8. Yaş Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	%
18-23 yaş	31	19
24-30 yaş	87	53,4
31-37 yaş	34	20,9
38-43 yaş	7	4,3
44-51 yaş	4	2,5
Toplam	163	100

Tablo 8'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %19'unun (n=31) 18-23 yaş, %53,4'ünün (n=87) 24-30 yaş, %20,9'unun (n=34) 31-37 yaş, %4,3'ünün (n=7) 38-43 yaş ve %2,5'inin (n=4) 44-51 yaş olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, yaşa grupları arasında 24-30 yaş ve 31-37 yaş grubundaki katılımcılar en yüksek oranda

katılım sağlamıştır ve böylece araştırmaya daha çok 24-37 yaş arası çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 9. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	%
Bekâr	100	61,3
Evli	63	38,7
Toplam	163	100,0

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan çalışanların %61,3'ünün (n=100) bekâr ve %38,7'sinin (n=63) evli olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan bekar çalışan sayısı evli çalışan sayısından daha çoktur.

Tablo 10. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	%
Lise	21	12,9
Ön lisans	18	11,0
Lisans	95	58,3
Yüksek lisans/Doktora	29	17,8
Toplam	163	100,0

Tablo 10'a göre, araştırmaya katılan çalışanların %12,9'unun (n=21) lise mezunu, %11'inin (n=18) n lisans mezunu, %58,3'ünün (n=95) lisans mezunu ve %17,8'inin (n=29) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası lisans mezunudur ve araştırmaya daha çok lisans mezunu çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 11. Bu İşyerinde alışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	%
0-1 yıl	64	39,3
2-3 yıl	50	30,7
4-7 yıl	27	16,6
11 yıl ve zeri	22	13,5
Toplam	163	100,0

Tablo 11'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %39,3'unun (n=64) 0-1 yıl arası bu işyerinde çalıştığı, %30,7'sinin (n=50) 2-3 yıldır, %16,6'sının (n=27) 4-7 yıldır ve %13,5'inin (n=22) 11 yıl ve üzeri süredir bu işyerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, bu işyerindeki çalışma süresi dağılımına bakıldığında 0-1 yıl ve 2-3 yıldır bu işyerinde çalışanların katılımı en yüksek orandadır ve araştırmaya daha çok 0-3 yıldır bu işyerinde çalışma süresine sahip çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 12. İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	<i>%</i>
0-1 yıl	26	16,0
2-3 yıl	49	30,1
4-7 yıl	33	20,2
8-11 yıl	38	23,3
12 yıl ve üzeri	17	10,4
Toplam	163	100,0

Tablo 12'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların %16'sının (n=26) 0-1 yıldır iş hayatında olduğu, %30,1'inin (n=49) 2-3 yıldır, %20,2'sinin (n=33) 4-7 yıldır ve %23,3'ünün (n=38) 8-11 yıldır ve %10,4'ünün (n=17) 12 yıl ve üzeri süredir iş hayatında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmaya daha çok 2-3 yıldır iş hayatında olan çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 13. Bir Üst Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	<i>N</i>	<i>%</i>
0-1 yıl	70	42,9
2-3 yıl	40	24,5
4-7 yıl	34	20,9
8-11 yıl	15	9,2
12 yıl ve üzeri	4	2,5
Toplam	163	100,0

Tablo 13'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %42,9'unun (n=70) 0-1 yıldır bir st yönetici ile çalışmakta olduğu, %24,5'inin (n=40) 2-3 yıldır, %20,9'unun (n=34) 4-7 yıldır, %9,2'sinin (n=15) 8-11 yıldır ve %2,5'inin (n=4) 12 yıl ve üzeri süredir bir st yöneticisi ile çalıştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, ilk sırada 0-1 yıl, ikinci sırada 2-3 yıl ve nc sırada 4-7 yıldır st yöneticisi ile çalışan çalışanların katılım oranı yüksektir ve araştırmaya daha çok 0-1 yıldır bir st yönetici ile çalışma süresine sahip çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 14. Aylık Gelir Değişkenine Ait Frekans Analizi Sonuçları

	N	%
0-2.500 TL	38	23,3
2.501-3.500 TL	48	29,4
3.501-4.500 TL	32	19,6
4.501-6.000 TL	23	14,1
6.001-8.000 TL	14	8,6
8001 TL ve zeri	8	4,9
Toplam	163	100,0

Tablo 14'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %23,3'ünün (n=38) 0-2.500 TL aylık gelire sahip, %29,4'ünün (n=48) 2.501-3.500 TL, %19,6'sının (n=32) 3.501-4.500 TL, %14,1'inin (n=23) 4.501-6.000 TL, %8,6'sının (n=14) 6.001-8.000 TL ve %4,9'unun (n=8) 8001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmaya daha çok 2.501-3.500 TL aylık gelire çalışanın katıldığı ifade edilebilir.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Kararsızım</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Kesinlikle katılıyorum</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
1. Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.	8	5	26	16	28	17	68	42	33	20	3,56	1,13
2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.	5	3	14	9	15	9	80	49	49	30	3,94	1,01
3. Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.	4	2	15	9	25	15	93	57	26	16	3,75	,92
4. Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.	15	9	31	19	44	27	55	34	18	11	3,18	1,15
5. Yöneticim astları için iyi bir örnektir.	5	3	33	20	31	19	69	42	25	15	3,47	1,07
6. Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	7	4	20	12	42	26	70	43	24	15	3,52	1,03
7. Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.	7	4	21	13	20	12	76	47	39	24	3,73	1,09
8. Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.	9	6	26	16	38	23	66	40	24	15	3,43	1,09

9. Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur. 9 6 40 25 35 21 56 34 23 14 3,27 1,14
10. Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir. 5 3 27 17 35 21 66 40 30 18 3,55 1,07
11. Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir. 12 7 37 23 24 15 65 40 25 15 3,33 1,20
12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir. 17 10 31 19 41 25 57 35 17 10 3,16 1,16
13. Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar. 12 7 27 17 34 21 66 40 24 15 3,39 1,15
14. Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır. 12 7 26 16 31 19 67 41 27 17 3,44 1,16
15. Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar. 11 7 30 18 33 20 71 44 18 11 3,34 1,11
16. Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir. 12 7 40 25 22 13 67 41 22 13 3,29 1,19

17. Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemek için çaba sarf eder.	8	5	26	16	26	16	69	42	34	21	3,58	1,13
18. Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	7	4	31	19	39	24	57	35	29	18	3,43	1,12
19. Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	5	3	27	17	28	17	74	45	29	18	3,58	1,06
20. Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.	10	6	34	21	34	21	63	39	22	13	3,33	1,13

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ifadelerine verdikleri cevaplara ilişkin görüşlerinin ortaya konması için ifadelere ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre

“12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.” İfadesi $3,16 \pm 1,16$ ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin onları alışılmış ya da rutin davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirdiği ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak, çalışanların alışılmış ve rutin davranış kalıplarını sorgulamaları için yöneticileri tarafından uyarıldıkları söylenebilir.

“2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.” İfadesi $3,94 \pm 1,01$ ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözettiği ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin çalışanlarına karşı ahlaki değerlerini koruduğu ve çalışanlarına saygılı davrandığı söylenebilir.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Kararsızım</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Kesinlikle katılıyorum</i>		Toplam	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	25	15	20	12	51	31	51	31	16	10	3,08	1,20
2. Bu kuruluşta kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	28	17	33	20	33	20	46	28	23	14	3,02	1,32
3. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	13	8	28	17	33	20	62	38	27	17	3,38	1,18
4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	22	13	38	23	27	17	57	35	19	12	3,08	1,26
5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	11	7	43	26	22	13	59	36	28	17	3,31	1,22
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	14	9	55	34	25	15	52	32	17	10	3,02	1,19
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	14	9	50	31	34	21	50	31	15	9	3,01	1,15

8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum. 17 10 32 20 39 24 55 34 20 12 3,18 1,19
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim. 28 17 41 25 28 17 41 25 25 15 2,96 1,35
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor. 15 9 28 17 43 26 52 32 25 15 3,27 1,19
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem. 17 10 43 26 31 19 49 30 23 14 3,11 1,24
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum. 11 7 47 29 24 15 58 36 23 14 3,21 1,20
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum. 7 4 56 34 20 12 48 29 32 20 3,26 1,24
14. İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor. 10 6 44 27 28 17 56 34 25 15 3,26 1,19
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur. 35 21 60 37 23 14 31 19 14 9 2,56 1,26
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. 7 4 37 23 42 26 50 31 27 17 3,33 1,13

17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu. 16 10 44 27 47 29 40 25 16 10 2,98 1,14

18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. 24 15 63 39 36 22 27 17 13 8 2,64 1,16

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine verdikleri cevaplara ilişkin görüşlerinin ortaya konması için ifadelere ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre

“15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.” İfadesi $2,56 \pm 1,26$ ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların şuan çalıştıkları kuruluştan ayrılmak istediklerinde hayatlarının çoğunun alt üst olacağına katılmadıkları ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak, çalışanların bu kurumdan ayrıldıklarında hayatlarının alt-üst olmayacağı ve hayatlarına devam edecekleri söylenebilir.

“3. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.” İfadesi $3,38 \pm 1,18$ ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan bu kuruluşun sorunlarını kendi sorunları gibi hissettikleri ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak, çalışanların çalıştıkları kurumu benimsedikleri, sahiplendikleri söylenebilir.

3.7.3. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında, çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsek bağlılık algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek

amacıyla T testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

3.7.3.1. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında dönüşümcü liderlik puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Bağımsız Grup t testi ve yaş, eğitim durumu, bu işyerinde çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi ve aylık gelire göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanmıştır.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
İdealleştirilş Etki/Karizma	Erkek	97	3,47	,79	-1,952	0,053*
	Kadın	66	3,72	,86		
İlham Verici Motivasyon	Erkek	97	3,30	,85	-2,751	0,007**
	Kadın	66	3,70	1,03		
Entelektüel Teşvik	Erkek	97	3,18	,96	-2,208	0,029**
	Kadın	66	3,52	,98		
Bireysel İlgi	Erkek	97	3,39	,93	-1,475	0,142
	Kadın	66	3,61	,98		
Dönüşümcü liderlik	Erkek	97	3,34	,78	-2,394	0,018**
	Kadın	66	3,65	,85		

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 17'ye göre, araştırmaya katılan alışanların İdealleştirilmiş Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

Kadın ve erkek çalışanın İdealleştirilmiş Etki/Karizma puanı aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-1,952$; $p=0,053 < 0,10$). Buna göre kadın alışanların İdealleştirilmiş Etki/Karizma puanlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bununla beraber, kadın ve erkek çalışanın İlham Verici Motivasyon puanı aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,751$; $p=0,007 < 0,05$). Buna göre kadın alışanların İlham Verici Motivasyon alt boyut puan ortalaması ($\bar{x}=3,30$) erkek alışanların İlham Verici Motivasyon ($\bar{x}=3,70$) alt boyut puan ortalaması olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda erkek alışanların İlham Verici Motivasyon puanının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, kadın ve erkek çalışanın Entelektüel Teşvik aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,208$; $p=0,029 < 0,05$). Buna göre kadın alışanların Entelektüel Teşvik alt boyut puan ortalaması ($\bar{x}=3,18$) erkek alışanların Entelektüel Teşvik ($\bar{x}=3,52$) alt boyut puan ortalamasının olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda erkek alışanların Entelektüel Teşvik puanlarının kadın çalışanlarından daha yüksek puan düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Kadın ve erkek çalışanın Bireysel İlgi aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,475$; $p=0,142 > 0,05$). Buna göre kadın ve erkek alışanların Bireysel İlgi puanlarının benzer olduğu görülmüştür.

Son olarak, kadın ve erkek çalışanın Dönüşümcü Liderlik aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,394$; $p=0,018 < 0,05$). Buna göre kadın çalışanların dönüşümcü liderlik alt boyut puan ortalaması ($\bar{x}=3,34$) erkek çalışanların dönüşümcü liderlik ($\bar{x}=3,65$) alt boyut puan

ortalamasının olduğu saptanmıştır. Bu durumda erkek çalışanların dönüşümcü liderliğinin kadın çalışanlardan yüksek olduğu saptanmıştır.

Genel olarak bakıldığında, erkek çalışanların ilham verici motivasyonunun, entelektüel teşvikinin ve dönüşümcü liderliğinin kadın çalışanlardan yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
İdealleştirilme Etki/Karizma	18-23 yaş	31	3,81	,62	1,077	0,370	
	24-30 yaş	87	3,53	,83			
	31-37 yaş	34	3,43	,96			
	38-43 yaş	7	3,55	,73			
	44-51 yaş	4	3,83	,93			
	Toplam	163	3,57	,83			
	18-23 yaş	31	3,95	,66	3,613	0,008***	18-23 yaş
24-30 yaş	87	3,32	,93			>	
İlham Verici Motivasyon	31-37 yaş	34	3,42	1,08			24-30 yaş
	38-43 yaş	7	2,91	,86			
	44-51 yaş	4	3,95	,85			
	Toplam	163	3,46	,94			
	18-23 yaş	31	3,45	,79	0,432	0,785	
Entelektüel Teşvik	24-30 yaş	87	3,28	1,02			
	31-37 yaş	34	3,39	1,02			

	38-43 yaş	7	2,97	1,23		
	44-51 yaş	4	3,25	,87		
	Toplam	163	3,32	,98		
Bireysel İlgı	18-23 yaş	31	3,58	,89	1,146	0,337
	24-30 yaş	87	3,40	,98		
	31-37 yaş	34	3,43	1,02		
	38-43 yaş	7	3,89	,73		
	44-51 yaş	4	4,19	,63		
	Toplam	163	3,48	,96		
Dönüşümcü liderlik	18-23 yaş	31	3,71	,58	1,113	0,353
	24-30 yaş	87	3,39	,84		
	31-37 yaş	34	3,42	,97		
	38-43 yaş	7	3,31	,64		
	44-51 yaş	4	3,79	,72		
	Toplam	163	3,46	,82		

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 18'e göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgı alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının yaş

değişkenine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Çalışanların liderlik açısından beklentilerinin benzerlik içermesi, bu sonucun elde edilmesinde etkili olmuştur.

Bununla beraber, ilham verici motivasyon boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,613$; $p=0,008 < 0.05$). Buna göre 18-23 yaş grubu çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasının ($\bar{\chi}=3,95$) ve 18-23 yaş grubu çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasından ($\bar{\chi}=3,32$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece 18-23 yaş arası çalışanların ilham verici motivasyon puanı 24-30 yaş arası çalışanların ilham verici motivasyon puanından yüksektir. Buradan yola çıkarak genç çalışanların ilham verici motivasyon düzeyini diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Genç çalışanların iş hayatında kendisini gösterme istekleri olmasının bu sonucun elde edilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
İdealleştiriş Etki/Karizma	Bekar	100	3,67	,77	1,922	0,056*
	Evli	63	3,42	,90		
İlham Verici Motivasyon	Bekar	100	3,54	,91	1,379	0,170
	Evli	63	3,33	,99		
Entelektüel Teşvik	Bekar	100	3,33	,98	0,140	0,889
	Evli	63	3,31	,98		
Bireysel İlgi	Bekar	100	3,45	,98	-0,588	0,557
	Evli	63	3,54	,92		
Dönüşümcü liderlik	Bekar	100	3,51	,81	0,876	0,382
	Evli	63	3,39	,83		

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,10$

Tablo 19'a göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, bekar ve evli çalışanların dönüşümcü liderlik toplam ve alt boyut puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Buna göre bekar ve evli çalışanların ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Bekar ve evli çalışanın İdealleştirilme Etki/Karizma puanı aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=1,922$; $p=0,056 < 0,10$). Buna göre bekar çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma puanlarının evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
İdealleştirilme Etki/Karizma	Lise	21	3,46	,91	1,606	0,190	
	Ön lisans	18	3,45	1,14			
	Lisans	95	3,69	,68			
	Yüksek lisans/Doktora	29	3,34	,93			
	Toplam	163	3,57	,83			
İlham Verici Motivasyon	Lise	21	3,34	1,10	2,746	0,045**	Lisans >
	Ön lisans	18	3,61	1,19			Yüksek
	Lisans	95	3,59	,82			lisans/Doktora
	Yüksek lisans/Doktora	29	3,05	,97			
	Toplam	163	3,46	,94			

Entelektüel Teşvik	Lise	21	3,21	1,12	1,805	0,148
	Ön lisans	18	3,36	1,16		
	Lisans	95	3,44	,91		
	Yüksek lisans/Doktora	29	2,98	,93		
	Toplam	163	3,32	,98		
Bireysel İlgi	Lise	21	3,70	,96	1,260	0,290
	Ön lisans	18	3,63	1,31		
	Lisans	95	3,48	,88		
	Yüksek lisans/Doktora	29	3,22	,93		
	Toplam	163	3,48	,96		
Dönüşümcü liderlik	Lise	21	3,42	,87	1,896	0,132
	Ön lisans	18	3,50	1,14		
	Lisans	95	3,56	,72		
	Yüksek lisans/Doktora	29	3,15	,82		
	Toplam	163	3,46	,82		

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 20'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, entelektüel

teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının sahip olunan eğitim seviyesi ile ilişkili olmadığı söylenebilir.

Bununla beraber, ilham verici motivasyon boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,746$; $p=0,045 < 0,05$). Buna göre lisans mezunu çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasının ($\bar{\chi}=3,59$) ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasından ($\bar{\chi}=3,05$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece lisans mezunu çalışanların ilham verici motivasyonu yüksek lisans/doktor mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun sonucunda eğitim düzeyi arttıkça ilham verici motivasyonun azaldığı olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İdealleştirilme Etki/Karizma	0-1 yıl	64	3,61	,76	0,375	0,771
	2-3 yıl	50	3,61	,81		
	4-7 yıl	27	3,43	,89		
	11 yıl ve üzeri	22	3,54	,99		
	Toplam	163	3,57	,83		
İlham Verici Motivasyon	0-1 yıl	64	3,38	,92	1,074	0,362
	2-3 yıl	50	3,64	,88		
	4-7 yıl	27	3,30	,98		
	11 yıl ve üzeri	22	3,49	1,09		
	Toplam	163	3,46	,94		
Entelektüel Teşvik	0-1 yıl	64	3,20	,90	1,319	0,270

	2-3 yıl	50	3,50	,98		
	4-7 yıl	27	3,16	1,04		
	11 yıl ve üzeri	22	3,47	1,09		
	Toplam	163	3,32	,98		
Bireysel İlgi	0-1 yıl	64	3,32	,86	1,458	0,228
	2-3 yıl	50	3,60	,96		
	4-7 yıl	27	3,43	1,12		
	11 yıl ve üzeri	22	3,75	,99		
	Toplam	163	3,48	,96		
Dönüşümcü liderlik	0-1 yıl	64	3,39	,75	0,884	0,451
	2-3 yıl	50	3,59	,80		
	4-7 yıl	27	3,33	,92		
	11 yıl ve üzeri	22	3,55	,90		
	Toplam	163	3,46	,82		

Tablo 21'e göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın bu işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının çalışanların şuan çalıştıkları işyerindeki çalışma süresine göre değişmediği söylenebilir.

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İdealleştirilş Etki/Karizma	0-1 yıl	26	3,81	,76	1,729	0,146
	2-3 yıl	49	3,65	,70		
	4-7 yıl	33	3,62	,81		
	8-11 yıl	38	3,32	,92		
	12 yıl ve üzeri	17	3,45	,99		
	Toplam	163	3,57	,83		
İlham Verici Motivasyon	0-1 yıl	26	3,80	,81	1,663	0,161
	2-3 yıl	49	3,57	,92		
	4-7 yıl	33	3,29	,81		
	8-11 yıl	38	3,33	1,06		
	12 yıl ve üzeri	17	3,26	1,08		
	Toplam	163	3,46	,94		
Entelektüel Teşvik	0-1 yıl	26	3,42	,94	0,241	0,915
	2-3 yıl	49	3,36	1		
	4-7 yıl	33	3,33	,84		
	8-11 yıl	38	3,29	1,08		
	12 yıl ve üzeri	17	3,13	1,06		
	Toplam	163	3,32	,98		
Bireysel İlgi	0-1 yıl	26	3,59	1	0,478	0,752
	2-3 yıl	49	3,39	,99		
	4-7 yıl	33	3,36	,92		

	8-11 yıl	38	3,57	,94		
	12 yıl ve üzeri	17	3,62	,97		
	Toplam	163	3,48	,96		
	0-1 yıl	26	3,67	,78	0,667	0,615
	2-3 yıl	49	3,50	,80		
Dönüşümcü	4-7 yıl	33	3,41	,74		
liderlik	8-11 yıl	38	3,36	,90		
	12 yıl ve üzeri	17	3,36	,91		
	Toplam	163	3,46	,82		

Tablo 22'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın iş hayatındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının iş hayatındaki çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanlarına çalışanların iş hayatındaki çalışma süresinin etkilemediği söylenebilir.

Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bir Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İdealleştiriş Etki/Karizma	0-1 yıl	70	3,62	0,77	0,707	0,588
	2-3 yıl	40	3,49	0,90		
	4-7 yıl	34	3,65	0,76		
	8-11 yıl	15	3,30	1,10		
	12 yıl ve üzeri	4	3,79	0,25		
	Toplam	163	3,57	0,83		
						0,717
İlham Verici Motivasyon	0-1 yıl	70	3,45	0,88		
	2-3 yıl	40	3,41	1,04		
	4-7 yıl	34	3,52	0,95		
	8-11 yıl	15	3,69	1,06		
	12 yıl ve üzeri	4	2,85	0,57		
	Toplam	163	3,46	0,94		
						1,155
Entelektüel Teşvik	0-1 yıl	70	3,20	0,90		
	2-3 yıl	40	3,32	1,11		
	4-7 yıl	34	3,41	0,93		
	8-11 yıl	15	3,76	1,00		
	12 yıl ve üzeri	4	3,05	1,23		
	Toplam	163	3,32	0,98		
						0,394
Bireysel İlgi	0-1 yıl	70	3,47	0,84		
	2-3 yıl	40	3,36	1,11		
	4-7 yıl	34	3,54	1,03		

	8-11 yıl	15	3,68	0,99		
	12 yıl ve üzeri	4	3,63	0,83		
	Toplam	163	3,48	0,96		
	0-1 yıl	70	3,44	0,73	0,245	0,913
	2-3 yıl	40	3,40	0,94		
	4-7 yıl	34	3,54	0,81		
	8-11 yıl	15	3,59	1751,00		
	12 yıl ve üzeri	4	3,34	0,31		
Dönüşümcü liderlik	Toplam	163	3,46	0,82		

Tablo 23'e göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın bir üst yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanının bir üst yönetici ile çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının ve dönüşümcü liderlik toplam puanlarına çalışanın bir üst yöneticileri ile çalıştıkları sürenin etkisinin önemsiz olduğu söylenebilir. Çalışanlar için bir üst yönetici ile çalışma süresinden ziyade yöneticiden beklentilerin karşılanma düzeyinin belirleyici olması sebebiyle böyle bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
İdealleştiriş Etki/Karizma	0-2.500 TL	38	3,58	,70	2,229	0,054	
	2.501-3.500 TL	48	3,45	,88			
	3.501-4.500 TL	32	3,34	,80			
	4.501-6.000 TL	23	3,74	,94			
	6.001-8.000 TL	14	4,11	,53			
	8001 TL ve üzeri	8	3,75	,88			
	Toplam	163	3,57	,83			
İlham Verici Motivasyon	0-2.500 TL	38	3,61	,73	4,463	0,001***	6001-8000 >
	2.501-3.500 TL	48	3,43	1,01			2.501-3.500 TL
	3.501-4.500 TL	32	2,96	,92			6001-8000 >
	4.501-6.000 TL	23	3,49	,92			3.501-4.500 TL
	6.001-8.000 TL	14	4,26	,73			
	8001 TL ve üzeri	8	3,50	,97			
	Toplam	163	3,46	,94			
Entelektüel Teşvik	0-2.500 TL	38	3,27	,79	1,565	0,173	
	2.501-3.500 TL	48	3,35	1,09			
	3.501-4.500 TL	32	3,14	1,03			
	4.501-6.000 TL	23	3,21	1,09			
	6.001-8.000 TL	14	3,97	,67			
	8001 TL ve üzeri	8	3,30	,72			
	Toplam	163	3,32	,98			
Bireysel İlgi	0-2.500 TL	38	3,40	,85	1,213	0,306	

	2.501-3.500 TL	48	3,47	,98	
	3.501-4.500 TL	32	3,39	,99	
	4.501-6.000 TL	23	3,51	1,03	
	6.001-8.000 TL	14	4,04	,94	
	8001 TL ve üzeri	8	3,19	,91	
	Toplam	163	3,48	,96	
	0-2.500 TL	38	3,47	,66	2,444 0,036** 6001-8000 >
	2.501-3.500 TL	48	3,42	,89	3.501-4.500 TL
	3.501-4.500 TL	32	3,21	,83	
Dönüşümcü liderlik	4.501-6.000 TL	23	3,50	,87	
	6.001-8.000 TL	14	4,10	,56	
	8001 TL ve üzeri	8	3,46	,84	
	Toplam	163	3,46	,82	

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 24'e göre, araştırmaya katılan çalışanların İdealleştirilme Etki/Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi alt boyutu puanlarının ve Dönüşümcü Liderlik toplam puanının çalışanın aylık geliri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilme etki/karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyutu puanlarının aylık gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Buna göre çalışanların idealleştirilme etki/karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi alt boyut puanlarının aylık kazanç göre değişiklik göstermediği, kazanç faktörünün etken olmadığı söylenebilir.

Bununla beraber, ilham verici motivasyon boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,463$; $p=0,001 < 0.05$). Buna göre 2501-3500 TL aylık gelire sahip olan

çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasının ($\bar{\chi}=3,43$), 3501-4500 TL aylık gelire sahip olan çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasının ($\bar{\chi}=2,96$) ve 6001-8000 TL aylık gelire sahip çalışanların ilham verici motivasyon ortalamasından ($\bar{\chi}=4,26$) düşük olduğu tespit edilmiştir. Böylece 6001-8000 TL aylık gelire sahip çalışanların ilham verici motivasyonu 2501-3500 TL ve 3501-4500 TL aylık gelire sahip çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun sonucunda aylık gelir arttıkça ilham verici motivasyonun artmakta olduğu söylenebilir. İlham verici motivasyonda aylık gelirin etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Elde edilen kazanç düzeyinin çalışanların motive olmasını sağlaması sebebiyle anlamlı farklılıklar içeren sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir.

Ayrıca, ilham verici motivasyon boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,444$; $p=0,036 < 0,05$). Buna göre 3501-4500 TL aylık gelire sahip olan çalışanların dönüşümcü liderlik ortalamasının ($\bar{\chi}=4,10$) 6001-8000 TL aylık gelire sahip çalışanların dönüşümcü liderlik ortalamasından ($\bar{\chi}=3,21$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece 6001-8000 TL aylık gelire sahip çalışanların dönüşümcü liderliğinin 3501-4500 TL aylık gelire sahip çalışanlara göre daha yüksektir. Aylık gelir değişkeni dönüşümcü liderliğe etki eden ve kazanç durumuna göre farklılık yaratan bir değişkendir.

3.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Bağımsız Grup t testi ve yaş, eğitim durumu, bu işyerinde çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi ve aylık gelire göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanmıştır.

Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Duygusal bağlılık	Erkek	97	3,08	,88	-1,038	0,301
	Kadın	66	3,24	1,02		
Devam bağlılığı	Erkek	97	2,99	,92	-2,264	0,025**
	Kadın	66	3,32	,92		
Normatif bağlılık	Erkek	97	3,01	,53	0,217	0,828
	Kadın	66	2,99	,61		
Örgütsel bağlılık	Erkek	97	3,03	,65	-1,428	0,155
	Kadın	66	3,19	,74		

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,10$

Tablo 25'e göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Grup t testi uygulanmıştır ve test sonucunda, kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir ($p > .05$) Bu bulgu, kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bununla beraber, kadın ve erkek çalışanların devam bağlılığı ortalama puanları arasındaki farkın önemli olduğu belirlenmiştir ($t = -2,264$; $p = 0,025 < .05$) Bu bulgu, kadın çalışanların devam bağlılığı puan ortalamasının $\bar{\chi} = 3,32$ ve erkek çalışanların devam bağlılığı puan ortalamasının $\bar{\chi} = 2,99$ olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kadın

çalışanların devam bağlılığın erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal bağlılık	18-23	31	3,17	,73	2,074	0,087
	24-30	87	3,06	,91		
	31-37	34	3,10	1,04		
	38-43	7	3,88	,97		
	44-51	4	3,96	1,54		
	Toplam	163	3,15	,94		
Devam bağlılığı	18-23	31	3,40	,78	1,481	0,211
	24-30	87	3	,94		
	31-37	34	3,07	,89		
	38-43	7	3,48	1,25		
	44-51	4	3,46	1,44		
	Toplam	163	3,12	,93		
Normatif bağlılık	18-23	31	2,99	,59	2,420	0,051* 38-43>18-23
	24-30	87	2,96	,52		38-43>24-30
	31-37	34	2,98	,48		38-43>31-37
	38-43	7	3,55	,95		
	44-51	4	3,42	,75		
	Toplam	163	3	,56		

Örgütsel bağlılık	18-23	31	3,19	,62	2,235	0,068*	38-43>24-30
	24-30	87	3,01	,65			38-43>31-37
	31-37	34	3,05	,65			
	38-43	7	3,63	1			
	44-51	4	3,61	1,24			
	Toplam	163	3,09	,69			

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 26'ya göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların yaşı göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, yaş grupları arasındaki ortalama puanlarının arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir ($p > .05$) Bu bulgu ışığında, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile yaş değişkenleri bağımsız değişkenlerdir ve birbirleri ile ilişkili değildir. Çalışanların yaşları farklı olsa da kendilerini işletmeye bağlayan değerleri benzerlik göstermektedir ve bu nedenle yaşın ayırt edici bir değişken olmadığı görülmüştür.

Bununla beraber, normatif bağlılık boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,420$; $p=0,001 < 0.10$). Buna göre 38-43 yaş arası olan çalışanların normatif bağlılık ortalamasının ($\bar{\chi} = 3,55$), 18-23 yaş ($\bar{\chi} = 2,99$), 24-30 yaş ($\bar{\chi} = 2,96$) ve 31-37 yaş arası ($\bar{\chi} = 2,98$) çalışanların ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece 38-43 yaş arası çalışanların normatif bağlılığı 18-23 yaş, 24-30 yaş ve 31-37 yaş arası çalışanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca, örgütsel bağlılık boyut puanının yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,235$; $p=0,001 < 0.10$). Buna göre 38-43 yaş arası olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamasının ($\bar{\chi} = 3,55$),

24-30 yaş ($\bar{X}=3,01$) ve 31-37 yaş arası ($\bar{X}=3,05$) çalışanların ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece 38-43 yaş arası çalışanların örgütsel bağlılığı 24-30 yaş ve 31-37 yaş arası çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Duygusal bağlılık	Bekâr	100	3,08	,88	-1,180	0,240
	Evli	63	3,26	1,02		
Devam bağlılığı	Bekâr	100	3,12	,96	-0,024	0,981
	Evli	63	3,13	,91		
Normatif bağlılık	Bekâr	100	3,01	,56	0,026	0,979
	Evli	63	3	,57		
Örgütsel bağlılık	Bekâr	100	3,07	,67	-0,539	0,591
	Evli	63	3,13	,73		

Tablo 27'ye göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Grup t testi uygulanmıştır ve test sonucunda, bekar ve evli çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir ($p>.05$) Bu bulgu ışığında, kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarına medeni durumun etki etmediği söylenebilir. Evli ve bekar çalışanların işle ilgili değerlerinin farklı olmaması, medeni durum açısından bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal bağlılık	Lise	21	3,33	1	0,964	0,411
	Ön lisans	18	3,17	1,04		
	Lisans	95	3,18	,83		
	Yüksek lisans/Doktora	29	2,90	1,16		
	Toplam	163	3,15	,94		
Devam bağlılığı	Lise	21	3,18	,78	2,285	0,081
	Ön lisans	18	3,23	,98		
	Lisans	95	3,22	,90		
	Yüksek lisans/Doktora	29	2,72	1,07		
	Toplam	163	3,12	,93		
Normatif bağlılık	Lise	21	3,03	,57	0,053	0,984
	Ön lisans	18	2,96	,50		
	Lisans	95	3,01	,55		
	Yüksek lisans/Doktora	29	2,99	,66		
	Toplam	163	3	,56		
Örgütsel bağlılık	Lise	21	3,18	,68	1,242	0,296
	Ön lisans	18	3,12	,77		
	Lisans	95	3,13	,61		
	Yüksek lisans/Doktora	29	2,87	,86		
	Toplam	163	3,09	,69		

Tablo 28'e göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların eğitim durumu göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, eğitim durumu grupları arasındaki ortalama puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir ($p>.05$) Böylelikle, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıkları çalışanın mezun olduğu okula göre değişmemektedir, eğitim durumu çalışanların kuruma bağlılığında var olan bir faktör değildir.

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal bağlılık	0-1 yıl	64	2,93	,86	4,526	0,004***	11 yıl ve üzeri > 0-1 yıl 11 yıl ve üzeri > 2-3 yıl
	2-3 yıl	50	3,09	,94			
	4-7 yıl	27	3,30	,99			
	11 yıl ve üzeri	22	3,73	,90			
	Toplam	163	3,15	,94			
Devam bağlılığı	0-1 yıl	64	3,03	,85	1,560	0,201	
	2-3 yıl	50	3,09	1,03			
	4-7 yıl	27	3,10	,92			
	11 yıl ve üzeri	22	3,52	,91			
	Toplam	163	3,12	,93			
Normatif bağlılık	0-1 yıl	64	2,96	,55	1,458	0,228	
	2-3 yıl	50	2,94	,47			
	4-7 yıl	27	3,07	,72			
	11 yıl ve üzeri	22	3,20	,55			
	Toplam	163	3,12	,93			

	Toplam	163	3	,56		
	0-1 yıl	64	2,97	,64	3,338	0,021** 11 yıl ve üzeri > 0-1 yıl
	2-3 yıl	50	3,04	,65		
Örgütsel bağlılık	4-7 yıl	27	3,16	,78		
	11 yıl ve üzeri	22	3,48	,69		
	Toplam	163	3,09	,69		

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 29'a göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların bu işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, bu işyerindeki çalışma süresi gruplarındaki devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalama puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir (p>.05). Çalışanların daha iyi iş olanaklarına sahip olmaları durumunda bu teklifleri değerlendirmeyi düşünmeleri, devam bağlılığı açısından bu sonucu beraberinde getirmiştir.

Duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları açısından ise, bu işyerindeki çalışma süresi grupları arasındaki farkın anlamlılığa neden olduğu tespit edilmiştir (p<.05). ANOVA sonrasında yapılan Tukey testi sonucunda, 11 yıl ve üzeri süredir bu işyerinde çalışanların duygusal bağlılık puanları 0-1 yıl ve 2-3 yıldır çalışanların puan ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak işyerindeki çalışma süresine paralel olarak duygusal bağlılık artmaktadır.

11 yıl ve üzeri süredir bu işyerinde çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 0-1 yıldır çalışanların puan ortalamasına göre daha önemlidir. Böylelikle çalışanların işyeri çalışma süresi arttıkça çalıştıkları kurumu daha çok bağlandıkları, ayrılmak istemedikleri söylenebilir. Uzun süre çalışmanın değer paylaşımına olan katkıları, bu sonuçların elde edilmesinde belirleyici olmuştur.

Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal bağlılık	0-1 yıl	26	3,17	,79	1,516	0,200	
	2-3 yıl	49	2,96	,86			
	4-7 yıl	33	3,09	1,04			
	8-11 yıl	38	3,24	,87			
	12 yıl ve üzeri	17	3,57	1,23			
	Toplam	163	3,15	,94			
Devam bağlılığı	0-1 yıl	26	3,16	,95	0,785	0,536	
	2-3 yıl	49	3,07	,90			
	4-7 yıl	33	2,93	,82			
	8-11 yıl	38	3,24	1,08			
	12 yıl ve üzeri	17	3,34	,91			
	Toplam	163	3,12	,93			
Normatif bağlılık	0-1 yıl	26	3,17	,61	2,581	0,039	12 yıl ve üzeri
	2-3 yıl	49	2,85	,44			>
	4-7 yıl	33	2,96	,46			2-3 yıl
	8-11 yıl	38	3,01	,67			
	12 yıl ve üzeri	17	3,27	,62			
	Toplam	163	3	,56			

Örgütsel bağlılık	0-1 yıl	26	3,17	,70	1,660	0,162
	2-3 yıl	49	2,96	,55		
	4-7 yıl	33	2,99	,67		
	8-11 yıl	38	3,16	,76		
	12 yıl ve üzeri	17	3,40	,85		
	Toplam	163	3,09	,69		

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 30'a göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların iş hayatındaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, iş hayatındaki çalışma süresi gruplarındaki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılığa neden olmadığı belirlenmiştir ($p > .05$)

Normatif bağlılık puan ortalamalarına bakıldığında ise, iş hayatındaki çalışma süresi grupları arasındaki farkın anlamlılığa neden olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). ANOVA sonrasında yapılan Tukey testi sonucunda, 12 yıl ve üzeri süredir iş hayatında olan çalışanların normatif bağlılık puanları 2-3 yıldır çalışanların puan ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak, uzun yıllardır iş hayatında yer alan çalışanların iş hayatına yeni başlamış çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 31. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Bir Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal bağlılık	0-1 yıl	70	2,93	0,83	3,820	0,005***	12 yıl ve üzeri > 0-1 yıl
	2-3 yıl	40	3,05	1426,00			
	4-7 yıl	34	3,43	1,00			
	8-11 yıl	15	3,57	0,85			
	12 yıl ve üzeri	4	4,08	0,63			
	Toplam	163	3,15	0,94			
Devam bağlılığı	0-1 yıl	70	3,00	0,85	1,021	0,398	
	2-3 yıl	40	3,13	1,11			
	4-7 yıl	34	3,19	0,95			
	8-11 yıl	15	3,42	0,77			
	12 yıl ve üzeri	4	3,63	0,92			
	Toplam	163	3,12	0,93			
Normatif bağlılık	0-1 yıl	70	2,95	0,57	1,654	0,163	
	2-3 yıl	40	2,92	0,45			
	4-7 yıl	34	3,16	0,62			
	8-11 yıl	15	3,03	0,50			
	12 yıl ve üzeri	4	3,42	0,96			
	Toplam	163	3,12	0,56			

Örgütsel bağlılık	0-1 yıl	70	2,96	0,63	2,641	0,036**	12 yıl ve üzeri > 0-1 yıl
	2-3 yıl	40	3,03	0,69			
	4-7 yıl	34	3,26	0,77			
	8-11 yıl	15	3,34	0,56			
	12 yıl ve üzeri	4	3,71	0,83			
	Toplam	163	3,09	0,69			

***p < 0,01

**p < 0,05

*p < 0,10

Tablo 31'e göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların bir üst yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, bir üst yönetici ile çalışma süresi gruplarındaki devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılık yaratmadığı belirlenmiştir (p>.05)

Duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları açısından ise, bir üst yönetici ile çalışma süresi grupları arasındaki farkın anlamlılık yarattığı tespit edilmiştir (p<.05). ANOVA sonrasında yapılan Tukey testi sonucunda, 12 yıl ve üzeri süredir bir üst yönetici ile çalışanların duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık puanları 0-1 yıldır çalışanların puan ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, bir üst yönetici ile daha fazla zaman geçiren çalışanların daha az zaman geçiren çalışanlara göre duygusal ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Yönetici ile fazla zaman geçirdikçe tarafların birbirini daha iyi tanıması ve anlaması, bu sonucun ortaya çıkmasında etkisini göstermiştir.

Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	0-2.500 TL	38	2,94	,98	2,041	0,076
	2.501-3.500 TL	48	3,04	,92		
	3.501-4.500 TL	32	3,06	,84		
Duygusal bağlılık	4.501-6.000 TL	23	3,41	1,09		
	6.001-8.000 TL	14	3,54	,69		
	8001 TL ve üzeri	8	3,71	,90		
	Toplam	163	3,15	,94		
	0-2.500 TL	38	3,03	,92	0,403	0,846
	2.501-3.500 TL	48	3,07	,96		
	3.501-4.500 TL	32	3,17	,94		
Devam bağlılığı	4.501-6.000 TL	23	3,15	1,09		
	6.001-8.000 TL	14	3,21	,74		
	8001 TL ve üzeri	8	3,50	,83		
	Toplam	163	3,12	,93		
	0-2.500 TL	38	2,89	,64	1,744	0,128
	2.501-3.500 TL	48	2,91	,44		
	3.501-4.500 TL	32	3,12	,52		
Normatif bağlılık	4.501-6.000 TL	23	3,24	,74		
	6.001-8.000 TL	14	2,96	,32		
	8001 TL ve üzeri	8	3,06	,65		
	Toplam	163	3,00	,56		

	0-2.500 TL	38	2,95	,74	1,280	0,275
	2.501-3.500 TL	48	3,01	,61		
	3.501-4.500 TL	32	3,11	,67		
Örgütsel bağlılık	4.501-6.000 TL	23	3,27	,89		
	6.001-8.000 TL	14	3,24	,32		
	8001 TL ve üzeri	8	3,42	,73		
	Toplam	163	3,09	,69		

Tablo 32’ye göre, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları çalışanların aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA uygulanmıştır ve test sonucunda, aylık gelir grupları arasındaki ortalama puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu belirlenmiştir ($p>.05$). Böylelikle, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarını kazanç faktörü etkilememektedir, çalışanların kuruma bağlı kalmalarını sağlayan faktörler arasında aylık gelir faktörünün olmadığı söylenebilir.

3.7.4. Dönüşümcü Liderlik Toplam Puan Ve Alt Boyut Puanları İle Örgütsel Bağlılık Toplam Puan Ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bu kısmında, dönüşümcü liderlik toplam puanı ile örgütsel bağlılık toplam puanı arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizin sonuçları Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı Ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Örgütsel bağlılık</i>	
	r	0,525**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	p	0,000
	N	163

Tablo 33'e göre, dönüşümcü liderlik toplam puanı ile örgütsel bağlılık toplam puanı arasındaki ilişkiyi test etmek için uygulanan korelasyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı (r) katsayısının değerinin 0,525 olduğu ve korelasyon katsayısının anlamlılık (p değeri) düzeyi de 0.000 olduğundan dolayı korelasyon katsayısı anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p < 0.05).

Sonuç olarak, bu kurumda çalışanların dönüşümcü liderlik algısı artıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de artmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık birbirleri ile doğrusal olarak ilişkilidir. İşletmelerde dönüşümcü liderlik özelliklerinin görülmesi, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmekte ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmeye olan inançlarını etkileyeceği için örgüte bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

3.7.5. Dönüşümcü Liderlik Toplam Puanının Örgütsel Bağlılık Toplam Puanını Etkileyip Etkilemediğinin Belirlenmesine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında, dönüşümcü liderlik toplam puanının v örgütsel bağlılık toplam puanı üzerindeki etkiyi test edebilmek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analizin sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Standart Olmayan Katsayılar</i>		<i>Standart Katsayılar</i>		<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>						
Sabit	1,561	0,201			7,766	0,000	0,271	61,304	0,000
Dönüşümcü liderlik	0,442	0,056	0,525		7,830	0,000			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 34'e göre, dönüşümcü liderlik toplam puanının örgütsel bağlılık toplam puanı etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi için uygulanan regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,525$; $p=0,000 < 0.05$).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın %27,1'inin dönüşümcü liderlik tarafından etkileniyor olduğu ortaya çıkmıştır ($R^2=0,271$).

Tablo 35. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotezler	Kabul/Ret
H1: Dönüşümcü liderlik çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilememiştir.
H2: Dönüşümcü liderlik çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.	Ret

H3: Dönüşümcü liderlik çalışanın medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4: Dönüşümcü liderlik çalışanın eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H5: Dönüşümcü liderlik çalışanın bu işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H6: Dönüşümcü liderlik çalışanın iş hayatında çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H7: Dönüşümcü liderlik çalışanın bir üst yönetici ile çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H8: Dönüşümcü liderlik çalışanın aylık gelirine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilememiştir.
H9: Örgütsel bağlılık çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H10: Örgütsel bağlılık çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.	Reddedilememiştir.
H11: Örgütsel bağlılık çalışanın medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H12: Örgütsel bağlılık çalışanın eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H13: Örgütsel bağlılık çalışanın bu işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilememiştir.

H14: Örgütsel bağlılık çalışanın iş hayatında çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H15: Örgütsel bağlılık çalışanın bir üst yönetici ile çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilememiştir.
H16: Örgütsel bağlılık çalışanın aylık gelirine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H17: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir.
H18: Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Reddedilememiştir.

Tablo 35'te araştırmanın hipotezlerinin kabul/ret durumlarına ait sonuçlar görülmektedir.

TARTIŞMA

Çağdaş yönetim anlayışında dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlarla bu çalışmanın sonuçları tartışma başlığı altında bu kısımda karşılaştırılmaktadır.

Temel (2016), dönüşümcü liderlik hakkında yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü incelemiştir. Aydın ili Nazilli ilçesindeki 7 kamu kurumunda gerçekleşen araştırmaya 147 kamu çalışanı katılım göstermiştir. Araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki etkileşimin ortaya çıkmasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Özutku (2008), örgüte bağlılık boyutları ile iş performansı ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Yavuz (2009), çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık tutumlarını Antalya, Aydın ve Muğla illerindeki konaklama işletmelerindeki araştırmayla ölçmüştür. Araştırmada 678 çalışanın fikirleri alınarak sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik stili çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yönde yansımaktadır. Bu da iki çalışmanın benzer yönde sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir. Konaklama işletmeleri özelinde yapılmış bir araştırma olması, bu çalışmadan ayrılan bir nitelik olarak görünmektedir.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini sağlık sektörü açısından araştırmışlardır. Çalışma kapsamında Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan 252 kişinin verdiği yanıtlar aracılığıyla

bulgulara ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde olsa da düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların 18-25 yaş aralığında olmaları durumunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek düzeyde olduğu yönündeki sonuçlar ayırt edici sonuç niteliği taşır. Bu çalışma da sağlık sektörü ile sınırlı olması nedeniyle bu çalışmadan farklılaşan bir yapıdadır.

Demirtaş ve Şama (2016), dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin okullar açısından değerlendirmişlerdir. Araştırmada literatür taraması yöntemi kullanılmış, herhangi bir saha araştırmasına yer verilmemiştir. Ulaşılan sonuçlara göre bu çalışmayla paralellik gösterecek şekilde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmada kapsamında elde edilen sonuçlara göre okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik stiline benimsemesi durumunda çağın gerektirdiği biçimde hedeflerin gerçekleşmesi beklenmektedir. Eğitim kurumları ile sınırlı olan çalışma bu çalışmadan sektör sınırlaması sebebiyle ayrılmaktadır.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012), çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında bir işletmenin farklı birimlerinde görev yapan 144 beyaz yakalı çalışanı içeren bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar dönüşümcü liderlik stiline ilham verici motivasyon boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkileri olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlikte entelektüel uyarım, karizma ve bireysel ilgi boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, iki çalışma arasındaki farklılıkları meydana getirmektedir.

Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017), Bursa ilindeki bir tekstil işletmesinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarının dönüşümcü liderlik stiline ne şekilde etkilendiğini araştırmışlardır. Araştırmada farklı görevleri olan 308 çalışan katılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır ve bu durum çalışmaların sonuçlarını benzer hale getirmektedir. Buna karşın dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı yüksek, devam bağlılığını ise düşük düzeyde açıkladığı yönünde sonuçlar

elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin boyutlara göre farklı düzeyde olması, çalışmalar arasındaki farklılıklar arasında yer almaktadır.

Teke ve Karalar (2018), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini çalışanların performansları açısından araştırmışlardır. Araştırma havacılık sektöründe gerçekleşmiş, 508 havacılık personelinin katılımı sağlanmıştır. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının tamamını pozitif yönde etkilediği göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde performansın aracı rollerinin olduğu çalışmada ulaşılan sonuçlardan bir tanesidir. Havacılık sektöründe performansın aracı rolleri, çalışmaların sonuçları arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır.

Erdoğruca (2011), dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini Ankara ilinde bir kamu bankası özelinde araştırmıştır. Araştırma, 544 çalışanın katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını tüm boyutlar açısından yordaması, iki çalışmanın sonuçlarını benzer kılmaktadır.

Literatürde yer alan benzer çalışmalarla yapılan karşılaştırmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkinin pek çok çalışmada ulaşılan bir sonuç olduğu görülmüştür. Çalışmaların gerçekleştiği sektörler, örgütsel bağlılık boyutlarının farklı düzeylerde etkilenmesi gibi hususlar bu çalışma ile benzer konudaki çalışmalar arasındaki farklılık alanlarını oluşturmaktadır.

SONUÇ

Liderlik ihtiyacının değiştiği ve daha belirgin bir hal aldığı son yıllarda çağdaş liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde liderliğin daha çok işletme liderliği olarak değerlendirilmesi örgütsel davranışlar üzerinde liderliğin etkilerinin araştırılmasını beraberinde getirmektedir. Dönüşümcü liderlik stili ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmayı da bu kapsamda ele almak gerekmektedir.

Postmodern yönetim, işletmelerde pek çok şeyin geçmişe göre değişmesini beraberinde getirmiştir. İşletmenin insan kaynaklarının en değerli varlık haline gelmesi, işletme liderlerinin niteliklerini daha önemli bir konuma getirmiştir. Çalışmada vurgulanan sonuçlardan bir tanesi de çağdaş yönetim anlayışında liderlik yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duyulduğudur.

Günümüzde liderlik yalnızca yetenekler açasından değerlendirilmekten uzaktır. Ulaşılan sonuçlara göre günümüz liderliği etik değerlere saygılı olmayı, tutum ve davranışlarla örnek olmayı, empati yapabilmeyi ve etkili iletişim kurabilmeyi gerektirmektedir.

Çağdaş liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik giderek daha fazla tercih edilen bir konumdadır. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım, ilham verme (ilham verici motivasyon) ve bireysel ilgi boyutlarından oluştuğu sonucuna varılmıştır. Karizma boyutu örnek olma yönüyle, entelektüel uyarım boyutu yenilikçi girişimlerle, ilham verme boyutu ekip ruhuyla, bireysel ilgi boyutu ise eğitimi olmayla ön plana çıkmaktadır.

Diğer liderlik stilleri ile dönüşümcü liderlik arasında yapılan karşılaştırmada dönüşümcü liderlerin vizyon aktarmada uzmanlaşma nitelikleriyle fark oluşturan liderler olduklarını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik aynı zamanda yenilikleri yakından takip eden ve gerekli görülen durumlarda dönüşümü gerçekleştiren bir stil olması sebebiyle ayrılmaktadır. Takipçilere karizma aracılığıyla

örnek olunması, dönüşümcü liderliğin diğer liderlik stillerinden ayrılan yönlerinden birisi olarak belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik stiline örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada alınan yanıtlara göre dönüşümcü liderlik stili algılarının cinsiyet ve aylık gelir değişkenlerinden etkilenmediği görülmüştür. Yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi değişkenleri ise dönüşümcü liderlik stili algısında farklılıklar içermektedir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik hakkındaki sorulara verdikleri yanıtlar, dönüşümcü liderlerin emirlerinde ahlaki değerleri gözettiğini ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlikte liderin çalışanları rutin kalıpların dışına çıkarma düzeyinin düşük düzeyde kaldığı alınan yanıtlar aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığına dair yapılan araştırmada bir üst yönetici ile çalışma süresi ve işyerinde çalışma süresinin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, aylık geliri, iş hayatında çalışma süresi, eğitim durumu ve medeni durumu örgütsel bağlılık düzeyi açısından etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlılık açısından alınan yanıtlar katılımcıların işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi görme oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşın katılımcıların şu anki işletmeden ayrılmaya karar vermeleri halinde hayatlarının alt üst olacağına katılım düzeyleri düşük olarak tespit edilmiştir.

Değişen yönetim anlayışı kapsamında dönüşümcü liderlik stiline örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada ulaşılan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik stiline etkililiği arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de artış göstermesi beklenmektedir.

Dönüşümcü liderlik stiline bulunduğu örgütlerde çalışanların devam bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının pozitif yönde gelişmesi beklenmektedir. Çalışanların performans ve etik açıdan fark meydana getiren liderlerle birlikte çalışma isteği duymaları beklentisi, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilerinin olmasını beraberinde getirmektedir.

Rekabet düzeyinin yüksek olduğu günümüz koşullarında işletmelerin kadro istikrarını korumaları ve işletmeye bağlı çalışanlara sahip olmalarının rakipleriyle mücadele güçlerini artırması söz konusudur. Dönüşümcü liderlik stiline çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemesi, çalışmanın sonuçlarını bu yönüyle önemli hale getirmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre aşığıdaki öneriler getirilmektedir:

- Liderlere astlarına hem iş performanslarıyla hem de iş ahlakıyla örnek olarak bağlılıklarını artırmaları önerilmektedir.
- Çalışanlara, dönüşümcü liderlerin üstün yönlerinden en iyi şekilde faydalanarak kendilerini geliştirmeleri önerilir.
- Araştırmacılara ise daha fazla katılımcının yer aldığı ve sektörler arası karşılaştırma yapılabilecek şekilde konuyu ele almaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, Murat. “Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililik üzerinde etkisi: bir değerlendirme”. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1 (3), (2017): 27-42.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık ve Ali Yılmaz. “Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6 (11), (2013): 35-50.
- Aktürk, A. Ayşegül, Güçlü Özen ve Hanifi Üzüm. “Amatör düzeydeki futbolcuların örgütsel bağlılıklarının incelenmesi: Bolu ili örneği”. *International Journal of Science Culture and Sport*, 1, (2014): 361-374.
- Alga, Erdal. “Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, (2017): 97-124.
- Arjun, Ananthanarayanan ve R.G. Priyadarshini,. Engineering Careers to Enhance Organizational Commitment Among Employees in the IT Industry. *3rd International Conference on Materials and Manufacturing Engineering*, 390, (2018): 1-8.
- Arslan, Hakan ve Merve Önce. “Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine bir inceleme: Çankırı Belediyesi örneği”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), (2014): 571-287.
- Atwater, Leanne E. ve William D. Spangler. “Transformational leadership and team performance”, *Journal of Organizational Change*, 17 (2), (2004): 177-193.
- Avcı, Ahmet. “Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, (2015): 85-108.

- Bektaş, Çetin. “Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler”. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), (2016): 43-53.
- Bilgiç, Hasan Fikri. “Örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisi”. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 3 (2), (2017): 35-49.
- Bozkurt, Öznur ve İrfan Yurt. “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), (2013): 121-139.
- Cavazotte, Flavia, Valter Moreno ve Jane Bernardo. “Transformational leaders and work performance”, *Brazilian Administration Review*, 4 (6), (2013): 490-512.
- Cindiloğlu, Mihriban, Kubilay Özyer ve Mustafa Canbek. “Duygusal bağlılık ve çağdaş örgüt yapıları arasındaki ilişki”. *Researcher Social Science Studies*, 5 (9), (2017): 265-279.
- Çarıkçı, İlker H. ve Ercan Küçükeşmen. “Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre analizi: Isparta ili örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), (2017): 745-756.
- Çiçek, Berat ve Mehmet Deniz. “Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), (2017): 150-168.
- Çiçek, Mukaddes. “Liderlikte farklı bir yaklaşım: otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (3), (2011): 59-71.
- Demirtaş, Erkan ve Erdoğan Şama. “Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, (2016): 275-298.

- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Örgütsel bağlılığın sağlanması da personel güçlendirme nin yeri ve önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, (2007): 37-61
- Erdoğruca, Pınar. “Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.
- Eren, Erol. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.
- Erkutlu, Hakan. “The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case”, *Journal of Management Development*, 27 (7), (2008): 708-726.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2009.
- Eryeşil, Kemal ve Rifat İraz. “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), (2017): 129-139.
- Hao, Moo Jun ve Rashad Yazdanifard. “How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation”. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (9), (2015): 1-6.
- Hemedoğlu, Enis ve Fetullah Evliyaoğlu. “Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), (2012): 58-77.
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay. “Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), (2015): 1-24.
- İbicioğlu, Hasan. *İnsan kaynakları yönetimi: geleneksel ve stratejik perspektif*. 3. Baskı, Ankara: Alter Yayınları, 2011.

- İpekçi, Aylın. “Dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik odaklı strateji yönelimler üzerine etkisi ve bir uygulama”. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Kaptangil, Kerem ve İrem Kaptangil. “Yabancı insan kaynakları yönetimi alanyazında bilgi yönetimi kavramının içerik analizi ile incelenmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), (2014): 67-85.
- Kaygın, Erdoğan ve Ceyda Yerdelen Kaygın. “Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), (2012): 29-38.
- Keklik, Belma. “Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), (2012): 73-93.
- Keulen, Sjoerd ve Ronald Kroeze. “Introduction: the ero of management (a historical perspective on 20th century management”. *Management & Organizational History*, 9 (4), (2014): 321-335.
- Kırılmaz, Selma ve Harun Kırılmaz. “Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında bir araştırma”. *Türk İdare Dergisi*, 469, (2010): 119-138.
- Koçel, Tamer. *İşletme yöneticiliği*. 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.
- Kurgun, Osman Avşar. *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2013.
- Küçüközkan, Yasemin. “Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), (2015): 14-37.
- Mercurio, Zachary. “Affective commitment as a core essence of organizational commitment”. *Human Resource Development Review*, 14 (4), (2015): 389-414.

- Nişancı, Zehra Nuray. “Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), (2015): 257-294.
- Örücü, Edip ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. “Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), (2014): 45-66.
- Özmen, Alper. “Kamuda yönetim kültürü”. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (3), (2013): 925-946.
- Özutku, Hatice. “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performans arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27 (2), (2008): 79-97.
- Sarioğlu Uğur, Sevtap ve Uğur Uğur. “Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), (2014): 122-136.
- Spender, John Cristopher. “Modern management: origins and development”. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 15, (2015): 675-681.
- Şencan, Hüner. *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015.
- Taslak, Soner. “Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, (2008): 121-144.
- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ülkü Arı ve Burak Duzman. “İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: iibf öğrencileri üzerinde bir alan araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), (2011): 231-241.

- Teke, Ahmet ve Rıdvan Karalar. “Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolü: havacılık sektöründe bir uygulama”. *International Journal of Academic Value Studies*, 4 (21), (2018): 729-741.
- Temel, Eren. “Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli’deki kamu kurumlarında bir uygulama”. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2016.
- Tetik, Semra. “Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), (2012): 275-286.
- Töremen, Fatih ve Tezcan Yasan. “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, (2011): 27-39.
- Tunçer, Polat. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2012.
- Yavuz, Ercan. “İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), (2009): 51-69.
- Yıldız Bağdoğan, Selver ve Damla Sarpbalkan. “Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (30), (2017): 335-352.
- Yüceler, Aydan. “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, (2009): 445-458.

EKLER

Ek-1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

A) DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE İLGİLİ SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü uygun gördüğünüz seçenekte işaretleyiniz. 1-) Kesinlikle Katılmıyorum 2-) Katılmıyorum 3-) Kararsızım 4-) Katılıyorum 5-) Kesinlikle Katılıyorum					
1	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim astları için iyi bir örnektir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5

12	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.	1	2	3	4	5

Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ SORULAR						
	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü uygun gördüğünüz seçenekte işaretleyiniz. 1-) Kesinlikle Katılmıyorum 2-) Katılmıyorum 3-) Kararsızım 4-) Katılıyorum 5-) Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	1	2	3	4	5
7	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
10	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
12	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
13	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	1	2	3	4	5

14	İstesem de Şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt st olur.	1	2	3	4	5
16	Bu kuruluşu bırakmayı dŐünemeyeceĐim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Bu kuruluştan ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	1	2	3	4	5
18	EĞer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

18 Ocak 1992 tarihinde Adana'nın Seyhan ilçesinde doğdum. ECA Elginkan Anadolu Lisesi'nde lise eğitimimi tamamladım. 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümünde lisans eğitimime başladım ve 2014 yılında mezun oldum. 2016 yılından bu yana Beykent Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında eğitim görmekteyim. Yabancı dilim İngilizce'dir.

Hobilerim arasında spor yapmak ve kitap okumak yer almaktadır.

Selman ÖZEN