



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: **Doğan UZUN**

135100133

Tez Danışmanı: **Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ**

İSTANBUL, 2016

## ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:

BİR ARAŞTIRMA

Doğan UZUN

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman; Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Şubat, 2016 – 119 sayfa

Bu çalışma da, dönüşümcü liderlik ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı konusu araştırılmaktadır. Bu maksatla dönüşümcü liderlik kavramı bir literatür taraması ile kuramsal çerçevede araştırılmıştır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık kavramı da kuramsal açıdan araştırılmış ve bu iki kavram arasındaki ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde dönüşüm, liderlik, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları kavramsal açıdan ele alınmıştır.

İkinci bölümde bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan daha önceki çalışmalara değinilerek, bu konuda ileri sürülen hipotezleri test etmek için tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan kurumsal bir firmada toplam 246 katılımcı üzerinde anket uygulanmıştır. Bu ankette dönüşümcü liderlik kavramını ölçmek için katılımcılara dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık kavramını ölçmek için ise örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Daha sonra bulguların değerlendirilmesi için SPSS 21.0 for Windows istatistik programı ile elde edilen analizlere yer verilmiştir.

Son bölümde ise çalışma ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşüm, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Doğan UZUN

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

February, 2016 – 119 Pages

This study was performed to investigate the issue of whether transformational leadership and sizes of any impact on organizational commitment and sizes. For this purpose, an extensive literature search on transformational leadership was done in relation to the concept and theoretical framework. Likewise, the theoretical concepts were explored in terms of organizational commitment, aiming to establish a relationship between these two concepts.

In the first part, transformation, leadership, transformational leadership and transformation dimensions of leadership were discussed in the conceptual point of view.

In the second part, justice, organizational commitment and organizational commitment dimensions were examined.

In the third part of the research transformational leadership and its reference to previous studies on the relationship between organizational commitment, a corporate firm, which operates in the textile sector to the test hypotheses put forward on this subject was administered questionnaire on a total of 246 participants. This survey participants scale transformation, transformational leadership and organizational commitment concepts to measure the scale of commitment has been applied to measure the concept of organizational commitment. Data obtained were analyzed by using SPSS 21.0 for Windows software.

The final section outlines the results and recommendations related to this work.

**Key Words:** Transformation, Leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde bana yol gösteren, önemli katkılarda bulunan ve tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim danışman hocam Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışması bölümünde yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu zamana kadar kendisiyle çok şeyi paylaştığım ve tez çalışmasının tamamlanması konusunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, her zaman desteğiyle yanımda olan sevgili eşim'e ve aileme, tez çalışması boyunca beni gayretlendiren ve daima destekleriyle yanımda olan dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Ocak – 2016

Doğan UZUN

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
EKLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### 1.BÖLÜM

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.2. Liderin Temel Görevleri .....	5
1.3. Liderlik ve Yöneticilik .....	5
1.3.1. Liderliğin Nitelikleri .....	9
1.3.2. Liderlik Tipleri .....	10
1.3.2.1. Otokratik Lider .....	10
1.3.2.2. Demokratik Lider .....	11
1.3.2.3. Serbestiyetçi Lider .....	11
1.3.2.4. Karizmatik Lider .....	12
1.3.2.5. Dönüşümcü Lider .....	13
1.4. Etkili Liderlik Davranışları .....	13
1.5. Liderlik Teorileri .....	15
1.5.1. Özellikler Teorisi .....	15

1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	17
1.5.3. Duygusal Liderlik Teorisi .....	18
1.6. Liderliğin Güç Kaynakları.....	19
1.7. Dönüşüm Kavramı.....	20
1.8. Dönüşümcü Liderlik .....	22
1.9. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	25
1.9.1. İdeal Etki (Karizma).....	25
1.9.2. İlham Verme.....	26
1.9.3. Bireyselleşmiş Destek .....	27
1.9.4. Entelektüel Uyarım .....	28
1.10. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri.....	30
1.10.1. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma .....	30
1.10.2. Etkili İletişim ve Güdüleme Becerisi .....	31
1.10.3. Değişimin Önderi Olma .....	31
1.10.4. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	32

## 2.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgüt Kavramı.....	34
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	34
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	37
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	37
2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	38
2.3.1.2. Etzioni'nın Yaklaşımı.....	38



2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	39
2.3.1.4. Penley ve Gold'ın Yaklaşımı.....	39
2.4. Davranışsal Bağlılık .....	40
2.4.1. Becker'in Yaklaşımı.....	40
2.4.2. Toplumsal Beklentiler.....	41
2.4.3. Bürokratik Düzenlemeler .....	41
2.4.4. Sosyal Etkileşimler.....	41
2.4.5. Sosyal Roller .....	41
2.5. Salancık'ın Yaklaşımı.....	41
2.5.1. Çoklu Bağlılık .....	42
2.6. Alan ve Meyer'in Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları.....	42
2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	43
2.6.2. Devam Bağlılığı .....	44
2.6.3. Normatif Bağlılık .....	45
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	45
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	46
2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık .....	46
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	46

### 3.BÖLÜM

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	48
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	49
3.3. Araştırmanın Modeli.....	50

3.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler .....	51
3.5. Araştırmanın Bulguları .....	51
3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
3.7. Verilerin Analizi .....	53
3.8. Ankete Katılanların Demografik Bulguları .....	54
3.9. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları .....	55
3.10. Değişkenler ile ilgili Betimsel İstatistikler .....	57
3.11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Etkisi .....	58
3.12. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algıları ile ilgili Bulgular .....	67
3.12.1. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	68
3.12.2. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	69
3.12.3. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	70
3.12.4. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	72
3.13. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları ile ilgili Bulgular .....	74
3.13.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	74
3.13.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	75
3.13.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	76
3.13.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular .....	77

SONUÇ .....	80
KAYNAKÇA .....	86
ANKET FORMU .....	99

## KISALTMALAR

**DLÖ:** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

**ÖBÖ:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**DL:** Dönüştürücü Liderlik

**ÖB:** Örgütsel Bağlılık

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	6
<b>Tablo 1.2:</b> Dönüştürücü Liderlik Boyutları .....	30
<b>Tablo 2.1 :</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	47
<b>Tablo 3.1:</b> Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler .....	51
<b>Tablo 3.2:</b> Ankete Katılanların Demografik Özellikleri .....	54
<b>Tablo 3.3:</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları .....	56
<b>Tablo 3.4:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları .....	56
<b>Tablo 3.5:</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistik. 57	
<b>Tablo 3.6:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler . 58	
<b>Tablo 3.7:</b> DLB ile ÖBB Arasındaki Korelasyonlar .....	59
<b>Tablo 3.8:</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	62
<b>Tablo 3.9:</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	63
<b>Tablo 3.10:</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	64
<b>Tablo 3.11:</b> Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	65
<b>Tablo 3.12:</b> Birinci Ana Hipotez İle İlgili Sonuçlar .....	66
<b>Tablo 3.13:</b> Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 3.14:</b> Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları .....	69

- Tablo 3.15:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları .. 71
- Tablo 3.16:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları... 72
- Tablo 3.17:** İkinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar . 73
- Tablo 3.18:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları ..... 74
- Tablo 3.19:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları ..... 75
- Tablo 3.20:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları .. 76
- Tablo 3.21:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları .. 78
- Tablo 3.22:** İkinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar . 79

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	36
Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	37
Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	40
Şekil 2.4: Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	42
Şekil 2.5 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	43
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	50

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1</b> Anket Formu .....	99
-------------------------------	----



## GİRİŞ

Günümüze kadar lider ve liderlik ile ilgili sosyal bilimlerde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara bakıldığında lider ve liderliğin özellikleri, liderin davranış özellikleri, lider ve liderliği meydana getiren şartlar ve durumsal özelliklerden bahsedildiği görülmektedir.

Bütün bu yapılan çalışmaları genel bir çerçevede değerlendirecek olursak çok zengin bir liderlik literatürü ortaya çıkmaktadır. Şimdiye kadar ortaya konulan liderlik modellerini de dikkate alacak olursak liderlik hakkında ortak kabul görebilecek bir anlayış ve model geliştirmenin, liderliğin ahlaki ölçülerinin ve dönüşümcü boyutunun belirlenerek, dönüşümcü liderlik kavramıyla ilişkili bir bakış açısı oluşturmaya bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Bu yeni rol, liderlere kurumlarını sahip oldukları dönüşümcü değerler doğrultusunda örgütsel çaba ve eylemleri yönlendirme görevi yüklemektedir. Lider, etrafında yer alan birey, grup ve örgütü amaçlara doğru yönlendirirken kişi, olay ve olguları dönüşümcü boyut ve ahlaki ölçü süzgecinden geçirerek yönetmek durumunda olacaktır.

Dönüşümcü lider, kurum içindeki herhangi bir yanlışlığı hemen fark eden ve onu engellemeye çalışan kişidir. Dönüşümcü liderliğin amacı, her yönetsel kararda söz konusu olan dönüşümcü boyutları netleştirmek, ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren dönüşümcü ilkeler oluşturmaktır.

Örgüt içerisinde dönüşümcü değerler ve kodlar doğrultusunda, dönüşümcü bir ortam oluşturma çabası liderlik anlayışına yeni boyutlar eklemektedir. Oluşan bu dönüşümcü değer ve kodlar neticesinde, çalışanların hem kişisel tatmin ve mutlulukları, hem de örgüt içerisinde kendilerinden beklenen performansa ulaşabilmeleri için gerekli koşullardan birisi olan iş ve süreçlerin adil olarak algılanmasına katkı sağlayacaktır.

İşletmeler; sonuçları bireyleri, örgütleri ve toplumu etkileyen ve ilgilendiren birçok olayın yaşandığı ve değişik davranışların sergilendiği ortamlardır. İnsanlar bağlılık algılarını değerlendirdikleri ortamların başında zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri işyerleri gelir.

Bu konuyu örgütsel bağlılık kavramı çerçevesinde değerlendiren araştırmacılar, algılanan bağlılığın, çalışanların tutum ve davranışlarına yön verdiğini ve bunun motivasyon ve performans üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirterek, örgütsel davranışların anlaşılması ve yorumlanabilmesi açısından önemli bir kavram olduğunun üzerinde durmuşlardır.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik boyutları, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutları, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramı ilişkisi, dönüşümcü liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ilişkisi açıklanarak, dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu ilişki çerçevesinde dönüşümcü liderlik ve liderlik kavramları açıklanmış beraberinde dönüşümcü liderlik kavramının alt boyutları olan ideal etki, ilham verme, bireyselleşmiş düşünce ve entellektüel teşvik kavramları üzerinde durulmuştur. Ardından örgüt ve bağlılık kavramları açıklanarak örgütsel bağlılık kavramının alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi doğrultusunda sıklık, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İleri sürülen hipotezlerin birbiriyle olan ilişkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

### 1.1. Liderlik Kavramı

XX. yüzyılda Batı dünyasının en popüler kavramlarından biri liderlik kavramı olmuştur. Bunun en temel nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili biçimde yönetilmesi arayışındadır (Aytürk, 1990). Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yönetim ve organizasyon problemleri, o dönemin klasik yönetim ve bürokrasi teorisyenleri olan Taylor, Fayol gibi kişileri sahneye çıkarmıştır. 1990'lı yıllardan sonra ise bu alandaki gelişmelerin doruğa çıktığı ve yeni liderlik ve organizasyon teorilerinin, toplam kalite alanındaki yaklaşımların, bu alanı sosyal bilimlerde adeta bir geniş bilim dalı olmaya kadar taşıdığı görülmüştür (Dikici, 2009).

Liderlik olgusu insanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutmaktadır ancak liderlik olgusunun tanımı konusunda henüz belirgin bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son yetmiş beş yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri ortaya atılmıştır (Özalp ve Öcal, 1992). Ruh, bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsurdur. Lider ise, mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya taşıyan bu ruhu aşıl原因an kişidir (Hicks, 1978). Lider-izleyici arasındaki ilişkiden yola çıkılarak yapılan bir tanıma göre ise lider; “izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir” (Desborough, Ashikamasy, 2002).

Genel olarak liderlik, bir kişiyle bir grup arasında, güce ve otoriteye dayalı bir ilişki olarak tanımlanabilir. Lider, gücünü kullanmak suretiyle grubu bir hedefe yönlendirir. Bir başka şekilde de liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka ve yetenek gibi özellikler bakımından sahip olunan üstünlük olarak tanımlanabilir (Fiedler, 2005).

Liderlik sözcüğü Latincedeki “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu benzetmeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme

ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılması olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2011).

Lider önde yürüyerek beraber seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir. Etkin liderliğin esas görevi alışılmışın dışında, farklı düşündürmektir (Vries, 2007).

Liderlik, aynı zamanda kişisel veya bireysel hedeflerin gerçekleşmesi için, kişinin izleyicilerini etkilemesi, yönlendirmesi ve faaliyetlerini etkilemesi süreci olarak da tanımlanabilir (Ceylan, 2005). Bir başka tanıma göre de liderlik, örgütün misyonuna yön verme ve insanları bu misyon doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir. İkinci olarak strateji ve taktikler her zaman değişim gösterse de, liderliğin temel ilkeleri aynen kalır. Liderlik nasıl yapmak değil, nasıl olmak gerektiği meselesidir. Liderler çevrelerindeki insanların çabalarıyla başarıya ulaşır. Liderin temel görevi son derece motive olmuş, son derece üretken iş gücünü yaratmaktır ve lider bunun için çalışır.

Sektörler, örgütler, çalışanlar, müşteriler ve başka unsurlar arasında sınırlar kesin ve keskin değildir. Liderler arada köprüler kuranlardır (Hesselbein, 1998). Liderlik kavramı, insanlık tarihi boyunca varlığını sürdürmüş gelmiş olan çok eski bir kavramdır. Bu kavram üzerine, günümüze kadar üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım henüz geliştirilememiştir. Tarihsel süreç göz önüne alındığında, her türlü şartlar altında kültürel farklılıklardan etkilenen çok farklı liderlerin ortaya çıkmış olduğu, ancak değişimin liderlik kavramının, kapsamının ve algılanış şeklinin olduğu görülür (Bakan ve Büyükmeşe, 2010).

Liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili birçok çeşitli, farklı tanımlamalar görmek mümkündür. 1900'lü yıllardan bu yana sosyologlar tarafından birçok tanımlamada ifade edilen liderlik, genel anlamda üç önemli özellik kapsamında açıklanabilir. Bunlar; kişinin özelliği, kişiye verilen unvan ve lider olan bireyin davranış yapısı şeklindedir. Bu sayılan özellikleri de göz önünde bulundurduğumuzda liderlik kavramını şöyle ifade edebiliriz: "Liderlik belli durum ve davranışlar altında başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatıdır" (Türk ve Süngü, 2004).

Bütün sosyal unsurlar gibi değişimden etkilenen ve yenilenen “liderlik”, sosyal bir olgu olma özelliği gösterir. Bilhassa üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan “liderlik” olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal bir durum olarak karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak “Bilgi Çağı”nın özelliklerine uygun bir liderlik anlayışını oluşturulmaya çalışılması da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Taş, 2009).

## **1.2. Liderlerin Temel Görevleri**

Organizasyonların, kurumların en üst düzeydeki liderlerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Edwin, 2002):

- Bir bütün olarak örgüt vizyonu oluşturmak
- Temel değerleri benimsemek ve yerleştirmek
- Organizasyonu yapılandırmak
- İnsan kaynağı seçimi ve eğitimi
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak
- İletişim
- Takım kurmak
- Değişim sürecini başlatmak, yönetmek ve geliştirmek

## **1.3. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklıdır. Her ne kadar aynı olduğunu/olması gerektiğini savunan bilim insanları olsa da, esasında liderlik bir önderliği, yöneticilik ise resmi otoriteyi ifade eden bir kavramdır. Organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tahsis etmek liderlerin görevlerindedir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran farklar şu şekilde ifade edilebilir (Erdem, 2009):

- 1.Otorite,
- 2.Güç,
- 3.Etkileme

Kişiyi yönetici ya da lider yapan özellikler, bir kurumda bireylerin yönlendirilmesi için kullanılan iki ana araç olan otorite ve etkilemenin kullanılışdır (Geylan, 1992). Yönetici, yaptırımları için otoriteyi ve yetkiyi araç olarak kullanırken, lider ise etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici yöntemler kullanır. Burada liderin seçtiği yol daha zordur, ancak daha kalıcı ve sürekli. Otoriteye sahip olmasına rağmen bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir ya da aksine, otoritesi olmadığı halde, bir lider çalışanlarını etkileyebilir (Geylan, 1992).

Liderlik, gücü etkin şekilde kullanabilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullandığı esnada faydalandığı bir yoldur. Güç kavramı ile etkileme kavramını keskin hatlarla ayırmak hayli zordur; ancak her iki kavram da birbirlerini destekleyen özelliklere sahiptirler. Başkasını etkilemek, kişinin gücünü artırır, kişinin gücü arttıkça da başkasını etkilemek daha kolay olacaktır (Tortop, 1989). Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda şu şekilde gösterebiliriz (Akgündüz, 2004).

**Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü konumundan ileri gelir	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır
Üst kademededir	Üst kademe yer almayabilir
Tayin ettiği astları vardır	Grubunda yer almak isteyenler vardır
Başarısı sisteme bağlıdır	Başarısı üyelere bağlıdır
Denetler	Yetki verir
Statükoyu korur	Gelişmeye önem verir
Kuralcıdır	Yenilikçidir
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli düşünür
Var olan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir	Bulduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Yeni Liderlik Kuramları post modern çağın gereklerine uygun biçimde, örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla birçok yeni yaklaşım ortaya

atılmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların etkisinin yanı sıra, değişen insan anlayışının da etkisi vardır (Çağlar, 2004).

1978’de Burns ‘Liderlik’ isimli kitabında siyasi liderlerin tanımlanması için ‘dönüşümsel’ ve ‘etkileşimsel’ liderlik kavramlarını ortaya atmıştır. Bass (1985) bu çalışmayı geliştirerek örgütsel ölçekte kullanılabilir duruma getirmiştir. Burns dönüştürücü ve etkileşimci lideri zıt kutuplar olarak incelemiştir ve bir liderin bu özelliklerden herhangi birini taşıyabileceğini vurgulamıştır. Bass ise bir liderin hem dönüştürücü hem de etkileşimci olabileceği fikrinde yoğunlaşmıştır (Mimir, 2008). Diğer taraftan, literatür incelendiğinde bazı yazarların dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliği ayırdığı görülürken bazılarının dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığı görüşünde oldukları görülmektedir. (Erçetin, 2000).

Work’e (1996) göre, liderlikle ilgili bu yeni yaklaşımlar göz önüne alındığında liderlerin dört temel değeri benimsemesi gerekmektedir (Aktaran: Memişoğlu, 2001).

1. Liderlerin, iş görenler arasındaki kültürel, etnik farklılıklara ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha duyarlı olmaları ve saygı göstermeleri gerekmektedir.

2. Liderlerden örgüt kültürlerini örgütlerinin iş tanımını yeniden yapmak suretiyle geliştirmeleri beklenmektedir.

3. Liderlerin çalışanlarıyla yeni iletişim yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

4. Liderlerden farklılıkları benimsemeleri ve onlarla yaşamaya alışmaları beklenmektedir.

Lider-Üye etkileşim teorisi ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin, astların her birisiyle, düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru değişen çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği ortaya konulmuş, etkileşimin niteliğinin izleyicilerle ilgili birtakım sonuçlar üzerindeki etkisi olduğu öne sürülmüştür. Lider-Üye etkileşiminin etkilediği sonuçlar şunlardır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007)

Bass'a (2003) göre, etkileşimci liderler, liderlik davranışlarını koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler (Aktaran: Yavuz ve Tokmak, 2009).

Yöneticilik niteliğine sahip etkileşimci liderler, çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtmaktadırlar ve bu sayede başarılarını pekiştirmeyi tercih etmektedirler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına vizyonlarında ve örgütsel kültürde bir değişim olmadan devam etmektedir (Eren, 2009). Diğer taraftan Avolio'ya göre dönüştürücü liderliğin bir ön şartı, etkileşimci liderliktir. Fakat dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğin bir adım önündedir. Bass'a göre dönüştürücü liderler öncelikle etkileşimci lider özelliği taşımak durumundadırlar. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik kavramları yaklaşımlarının birbirine zıt olması nedeniyle literatürde beraber ele alınır. (Başol, 2005'den aktaran Yavuz ve Tokmak, 2009). Colvin'e göre etkileşimci liderler, izleyicilerinin mevcut ihtiyaçlarını ve amaçlarını tanımlayıp ve onların temel dışsal ihtiyaçlarını karşılamaya uğraşmaktadırlar. Bu ihtiyaçlar, hijyen (bulunmaması tatminsizlik yaratan, bulunması tek başına tatmin sağlamayan) koşullarıyla ilgilidir. Bu ihtiyaçlar ile ulaşılması, gerçekleştirilmesi istenen amaçlar arasında ödül-ceza ilişkisi kurmaktadır. Buna ek olarak, etkileşimci liderlik, astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşmayı gerektirir (Ölçer, 2008).

Dönüşümcü liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki değişimleri ele alıp, bu değişimlere odaklanır (Bass, 1985; 1990; 2000; 2008; Burns, 1978). Bu değişimler liderlere performans hedeflerini başarıyla tamamlamaları, gerekli görevleri tamamlamaları, var olan organizasyonel durumun devamlılığını sağlamaları, takipçilerin sözleşmeli anlaşma içinde motivasyonunu sağlamaları, hedeflenen ileri başarı amaçlarına yönlendirmeleri, dışarıdan gelen ödülleri vurgulamaları, gereksiz risklerden sakınmaları gibi olanakları tanıyıp ve ileri organizasyonel etki üzerine odaklanır (Sadeghi & Pihie, 2012).



Dönüşümcü liderlik sırasıyla, takipçilerin kendi ilgilerini gerçekleştirmelerine, iş yeri kaygılarını minimum düzeye indirmelerine ve en yüksek kalite, müşteri servisi, azaltılmış maliyetler gibi net organizasyonel hedefler üzerine yoğunlaşmalarına olanak tanır. Burns etkileşimsel liderliği ve dönüşümcü liderliği farklı liderlik biçimleri şeklinde işlemekteydi. Burns tarafından tanımlanan etkileşimsel liderlik teorisi, ilişkileri, liderler ve takipçileri arasında organizasyonel ve bireysel kazanımları artırmaya yönelik tasarlanmış bir dizi memnuniyet değişimi şeklinde yerleştirmişti. Etkileşimsel liderlik, liderler ve takipçileri arasında pazar ortamları için her biri memnuniyet (haz) araştırması içinde etkileşimden etkileşime ilerleyen liderler ve takipçilerinin hızlı, basit etkileşimlerinden ortaya çıkmıştı (Burns, 1978).

Pazar yeri karşılıklılık, esneklik, uyarlanabilirlik ve gerçek zaman maliyet analizi talep eder. (Bass, 1985; 1999; 2000; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Hater & Bass, 1988; Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012). Bazı yerlerde deneysel kanıt dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik arasında bağlantıyı destekler. Bugün araştırmacılar etkileşimsel liderliği dönüşümcü liderliğin tam sahası sürecinde çalışıyorlar. Bazı araştırmacılar etkileşimsel liderliği eleştirirler.

### **1.3.1. Liderliğin Nitelikleri**

Pek çok değişik liderlik tipi mevcuttur. Ancak karakter, vizyon, davranışlar ve güven tüm liderlik tiplerinde ortak unsurları oluşturur (Decrane, 1998; akt. Durmuş, 2003).

Asıl liderlerin karakter olarak adaletli ve dürüst olduğunu, bunun yasa ve yönetmeliklerden değil etik değerlerden ileri geldiğini, açık tavırla davrandıklarını ve güvenilir olduklarını belirtmek gereklidir. Aynı zamanda asıl liderler; mizah duygusuna sahip, mütevazı, başka insanlara eşitlikle davranmaya yönelen, yüze gülüp arkadan vurmeyen, güçlü ve zayıf yönleri konusunda kendilerine karşı açık ve dürüst olan ve kendilerini geliştirmek için devamlı çabalayan kişilerdir.

Takipçilerinin kendilerine yaptıkları olumlu etkiden, ortalama olarak daha fazlasını onlara yapabilen kişi önder olarak tanımlanır. Önder,

1. Bilişsel yönden genel olarak astlarından daha üstün seviyede olmalıdır.
2. Astları ile dostluk temellerine dayanan bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
3. Yönetimde ve kendi alanında yeterliliği astlarından daha yüksek olmalıdır.
4. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında astlarından daha fazla güdülenmiş olmalıdır.
5. Astlarının yeterliklerini ayırt edebilmeli, her birini yeterli olabilecekleri işte çalıştırabilmeli ve güçlerini işi katıp bunları değerlendirebilmelidir.

Önder olan bireye ait yukarıda belirtilen özelliklerden ilki, yönetmenin daha çok kalıtsal gücüne dayandığından, eğitim yoluyla değiştirilmesi pek mümkün değildir. Ancak diğer dört özellik etkili bir yönetim eğitimi ile yöneticiye kazandırılabilir (Başaran, 2000).

### **1.3.2. Liderlik Tipleri**

Liderlik tipleriyle ilgili birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların sonucu olarak farklı liderlik tipleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu liderlik tipleri ile yönetimde kendi yaklaşımını belirlemek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlanmıştır. Bu tipler aşağıdaki gibi sıralanabilir (İlgar, 2000)

#### **1.3.2.1. Otokratik Lider**

Bu liderlik tipinde grubun amaçlarını, neyin ne şekilde yapılacağını, liderin bizzat kendisi kararlaştırır. Bu tip liderler yalnız şekilde karar sürecini oluşturduklarından dolayı astlarının liderlik özellikleri geliştirme olanağı bir hayli azdır. Her şey lidere bağlı olması işgörenler için bir belirsizlik ortamı oluşmasına sebep olur. Bu tür liderlikte liderin devamlı işin başında olması gerekir. Lider işin başında bulunmadığı takdirde işler sekteye uğrar. Katı bir denetim söz konusudur. Lider herhangi bir konuda itiraz veya öneri kabul etmediği gibi bunları tartışma gereği de hissetmez.

Otokratik liderler genel olarak merkezi otoriteye sahiptirler ve kararlarını kendi başlarına almaktadırlar. Otokratik liderler, yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini çalışanlarını motive etmek

amacıyla kullanılmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların tümünü önceden belirleyip çalışanlarına aktarırlar ve çalışanlar ne yapacaklarını bu şekilde önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tümünü bünyelerinde toplamışlardır. Otokratik liderler, temel olarak izleyicileri yönetimin dışında konumlandırmaktadırlar. Bir başka şekilde söylemek gerekirse amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenler hiçbir söz hakkına sahip değildirler. Onlar, yalnızca liderlerinden aldıkları emirleri eksiksiz bir şekilde yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderin tekelindedir (Eren, 2001)

### **1.3.2.2. Demokratik Lider**

Demokratik liderlikte amaçlar ve politikalar, liderin de katkısıyla grup tarafından tartışılarak ortaya konulur. Lider astlarının plânlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını destekler. Kararlara katılma imkanı verir, yetkilerini kısmen de olsa astlarına devreder. Ancak son söz yine liderindir. Lider işlerin büyük bir kısmını üstlenmiyor olsa da bir grup üyesi olarak davranır, eleştiri ve övgülerinde tarafsız olmaya çalışır. Bu tip liderler astlarının yöneticilik-liderlik özelliklerini kazanmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olup katkıda bulunurlar.

Demokratik-katılımcı liderlik tipinde, lider yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma yönelimindedir (Eren, 2001)

### **1.3.2.3. Serbestiyetçi Lider**

Lider grup faaliyetlerine katî surette karışmaz, yetki tümüyle grup üyelerine aittir, ancak kendisinden istendiği takdirde faaliyetlere etki eder. Lider için kendi rolü diğer grup üyelerininkinden farklı değildir. Bu tür liderliğin sonucu olarak grup çoğunlukla farklı yönere yönelir, hedefleri başarmak zorlaşır (İlgar, 2000). Tam serbesti tanıyan liderler (Laissez-Faire Leaders), güç ve sorumluluktan kaçma eğilimindedirler. Onlar, kendi hedeflerine ulaşmak için gruba bağımlı durumdadırlar. Grup üyeleri kendi eğitimlerini kendileri sağlarlar ve kendilerini motive ederler. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az gereksinim duyan, takipçilerini kendi

hallerine bırakan ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklarla belirlenmek üzere amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak veren davranış sergilemektedirler. Bir başka ifade ile tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tümüyle astlara devretmektedirler. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı olarak liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşinin ortaya çıkabilmesi olarak söylenebilir (Şahin 2004).

#### **1.3.2.4. Karizmatik Lider**

"Karizma"nın kelime anlamı bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir güçtür. Bu tip insanlar kendilerinde barındıkları bu özel güç sayesinde diğer insanları rahatça etkileyebilir, onlarda kendilerine yönelik ilgi ve hayranlık hissi yaratabilirler.

Karizmatik liderde bulunan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Cafoğlu, 1997);

- Üstün yeteneklere sahip olma,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna insanları ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetleri göze alma,
- Takipçilerin gereksinimlerine önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinin süreklilik olması.

Bilindiği üzere karizma, çekiciliğin bir ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilirler (Koçel, 2001). Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıcı bir vizyon sahibi olma, yaptıkları ile örnek oluşturma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile izleyicilerini motive etmek şeklinde sıralanabilir.

### **1.3.2.5. Dönüşümcü Lider**

Dönüşümcü liderlik tipinde, lider takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi sağlamak suretiyle üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995).

Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüllendirir ve onların sosyal gereksinimlerini anlayıp, bu gereksinimleri tatmin etmeye çabalarlar. Grupta ve arkadaşları dönüşümcü liderin özelliklerini; çalışanları katılımcılık kapsamında harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğine sahip senaryolar oluşturma şeklinde sınıflandırmaktadır (Paksoy, 2002).

Dönüşümcü liderin kişiliğinde insanlar arası ilişkileri: Dönüşümcü liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya koyacak biçimde ve özgüvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenilenden daha fazla sonuç almayı hedef koyarak motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin daha çok ayırmsamakta, işletmedeki görevlerini kendi kişisel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunmak suretiyle değiştirilmiş olmaktadırlar. Dönüştürücü lider bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi konumundadır ( Paksoy 2002). Dönüşümcü liderler, enerjilerini stratejik bir esneklik oluşturmak ve işletmenin rekabetçi tarafını belirlemek için kullanırlar. Dönüşümcü liderlikte, önemli olan çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin gerekliliğine esin kaynağı vermek ve inandırmaktır. Bu sayede çalışanların çaba, çalışma arzu ve istekleri yükseltilmiş ve yenilikçi fikirler ortaya konmuş olur. Dönüştürücü liderlikte, işletmenin görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyetleriyle alakalı süreçlerde farklılıklar ve değişimler ortaya çıkarılmaktadır. Dönüşümcü liderler, bu şekilde yeniliğin ve değişimin gerekliliğine ve faydalarına inanmaları için işgörenlerin düşünce ve davranışlarında bir reformun yapılmasını sağlamaktadır (Paksoy 2002).

### **1.4. Etkili Liderlik Davranışları**

Değişime uğrama gerçeğinden kaçmaksızın değişikliğin ne zaman yapılacağını sezebilmek, sınırların aşılabilir ve geçirgen olmasını sağlamak,

amaçları ve vizyonu net bir dille açıkça ifade etmek, başkalarının güvenini kazanmak, hareket halinde olmak, anlamlı bir vizyon oluşturmak, ileri teknolojiden faydalanmak, gerektiğinde küçük gerektiğinde büyük bir insan gibi davranmaktır.

Liderlik davranışlarıyla alakalı olarak yukarıda bahsedilenler gibi daha birçok değişik liderlik davranışları tanımlanmıştır (Heim ve Chapman, 1997). Liderin, birlikte çalıştığı insanlarla arasında gelişen etkileşim süreci içerisinde gösterdiği etkili liderlik davranışlarını aşağıdaki 20 davranışta toparlamıştır:

1. Çevreyle güzel diyalog kurma
2. Motivasyon sağlama
3. Sorumluluk duygusu aşılama
4. Çevreden destek sağlama
5. İlham kaynağı olma
6. İnisiyatif kullanma
7. Yaşanmış deneyimlerden faydalanma
8. Sağlıklı iletişim kurma
9. Risk alma
10. Misyona oluşturma
11. İzleyenlerin gurur duymalarını sağlama
12. Amaç ve hedefleri misyonla bütünleştirme
13. Başkalarını etkileme
14. Aktif bir ortama zemin hazırlama
15. Aktif olma
16. Uzlaşma
17. İzleyenleri peşinden sürüklenme
18. İlke ve amaçlara bağlı kalma
19. Prensiplere bağlı olma
20. Güçlü bir imaj oluşturma

Yukarıda bahsedilenler dışında liderlikle ilgili daha pek çok davranış listeye eklenebilir.

## **1.5. Liderlik Teorileri**

Liderliğin ne olduğu ve kaynaklandığı etmenleri açıklayabilmek için çeşitli tanımlamalar yapılmış ve değişik teori ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu teori ve yaklaşımlar değişik bakış açılarına göre anlam ve içerik olarak benzerlik gösterse bile değişik gruplandırmalar oluşturulabilmiştir. Bilim insanlarının üzerinde durduğu yaklaşımlar olarak "liderlikte özellikler teorisi (yaklaşımı)", "davranışçı yaklaşım" ve "durumsallık yaklaşımı" öne çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996).

Bunlar haricinde bir de Karr & Jermier tarafından liderliğe karşı geliştirilen tepkisel bir yaklaşım vardır; bu da "liderliğe ikameler yaklaşımı (substitutes for leadership)"dır (Kılınç, 1995).

### **1.5.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik konusundaki ilk çalışmaların dönemin askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri incelenerek, liderlik için gereken bireysel ve toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Napoléon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve o zamanki etkileri uzun yıllar boyunca araştırmalara konu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1991).

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ortaya çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşımdır. Bu kuramsal yaklaşım, liderlikle, lider olan kişinin bireysel özellikleri arasında çok yakın ilişkiler kurmaktadır. Başlarda, lider olan bireylerin lider olmak özellikleri ile dünyaya geldikleri savunulmuşsa da, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği kabul görmüştür. Özellikler yaklaşımı doğrultusunda iyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacıyla, pek çok çalışma yapılmış bunların sonucunda liderinde bulunması gereken özellikler arasında, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, güven gibi unsurların bulunduğu belirtilmiştir (Koçel, 2001).

Belli liderlik özelliklerine kendisinde barındıran kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları hayli zordur. Bir liderde bulunması gereken özelliklerin araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflandırmaya sokulması mümkündür. Bir lider, takipçilerinden şu yönlerden farklı olmalıdır (Başaran, 1992):

- a. Daha zeki olmalıdır.
- b. İzleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- c. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- d. Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha fazla güdülenmelidir.
- e. İzleyenlerin gücünü daha güzel değerlendirerek, uygun şekilde kullanabilmelidir.

Etki, liderliğin en temel özelliklerinden biridir. Lider genellikle, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan bireydir. Liderin bir grubu etkileyebilmesi için öncelikle güven uyandırması, inandırması ve insanları ikna etmesi gereklidir. Bu sıralanan özellikler liderin lider olarak öne çıkması ve liderliğini devam ettirmesi için önemlidir. Yapılan pek çok çalışma, liderlik özellikleri hakkında bazı bilgileri sağlıyor olsa da bu özellikler konusunda tam bir fikir birliği yoktur (İlgar, 2000).

Özellik kuramıyla ilgili yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlik konusunda farklı boyutları araştırmaya yönlendirmiştir. Özellik kuramının takipçilerin gereksinimlerini göz önünde bulundurmaması, çeşitli özelliklerin görece önemine açıklık getirmemesi ve durumsal unsurları dikkate almaması, önemli sınırlılıkları oluşturur. 1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış çeşitleri üzerinde yoğunlaşmıştır. (Robbins,1994). Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine olan ilginin çoğaldığı görülmektedir. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kuramıyla yakın bir ilişkisi vardır (Çelik, 2000)



### 1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz olması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yönlendirmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2000).

Davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımının liderlik analizi, gayet yüzeysel ve daraltıcı yönler taşıması noktasında, araştırmacılar ve kuramcılar, liderlerin kişisel özellikleri üzerine odaklanmaktan ziyade, nasıl davrandıklarına ve ne yaptıklarına yoğunlaşmaya başlamalarıyla ortaya konulmuştur. Bu kuramın temelini, liderin kişisel özelliklerinden çok, davranışları oluşturmaktadır. Yani, liderle takipçilerinin ilişkileri, liderin özelliklerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, lider, liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez ve liderliği grupla olan ilişkisi bağlamında ele alınmalıdır.

Davranışa yoğunlaşan bu kuram, etkili ve etkisiz lider ayrımını ortaya koymaktadır. Bu kuram, özellikler kuramının tersine, davranışlar üzerine yoğunlaştığından dolayı, bu kurama göre davranışlar öğrenilebilir ve bireyler eğitilebilir, dolayısıyla, daha iyi liderlik yapılması sağlanabilir.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları vardır. Bunların başında Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mauton 'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışması gelir. Bütün bu çalışmaların temel ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını açıklarken iki konuya önem vermeleridir. Bunlardan birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002)

Davranış üzerine yapılan deneye dayalı ve uygulamalı çalışmalar arasında, liderlerin davranışını insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış gösterme (Consideration) ve göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme (Initiating Structure) biçiminde iki ayrı boyutta toparlayan Ohio Eyalet

Üniversitesi çalışmalarının yanında, Rensis Likert'in başkanlığında, lider verimliliğinin; rol tanımı, çalışma grubuna yaklaşım, nezaretin yakınlığı, grup ilişkisinin kalitesi ve üstlerin uyguladığı nezaretin türü olmak üzere beş boyutu olduğunu öne süren ve örgütlerin yönetim sistemlerinin sistem 1 (İstismarcı Otokratik), sistem 2 (Yardımsever Otokratik), sistem 3 (Danışmalı Yönetim) ve sistem 4 (Katımlı Yönetim) olduğunu açıklayan Michigan Eyalet Üniversitesi çalışmaları gösterilebilir.

Michigan araştırmalarının, Ohio araştırmalarından ayrılan en dikkat çekici yönü, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük bir süreç olarak incelenmesidir. Her ne kadar, Ohio araştırmalarında bu iki boyut olsa da, bunların birbiriyle bir bağı yoktur. Liderler, her ikisinde de aynı anda başarılı olabilirken, Michigan araştırma sonuçlarına göre, liderler birinde en iyi ise, diğesinde en kötü olmak durumundadır.

Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere

- Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyip işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya motive eder.
- Grup hedeflerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

### **1.5.3. Durumsal Liderlik Teorisi**

Durumsallık yaklaşımları, farklı durum veya koşulların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsayar. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek bir yol bulunmadığı, farklı tarzların geçerli olabileceği şartların ve durumların bulunduğu kabul edilir (Kılınç, 1995).

En uygun liderlik davranışının şartlara ve duruma göre değişeceği, durumsallık yaklaşımının temel varsayımını oluşturur. Liderlik olayını şartları da göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen unsur içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve içinde bulunulan şartlar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar amacın

niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri, örgütsel unsurlardır (Koçel, 2001).

Liderlik olayını durumları, koşulları göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve örgütten beklentileri, örgütün özellikleri (iklimi vs.) liderin kişiliği ve deneyimleri, üstlerin beklentileri, izleyenlerin geçmiş tecrübeleri ve ortam koşulları (Ilgar, 2000).

### **1.6. Liderliğin Güç Kaynakları**

Heim & Chapman (1997)'a göre liderlik gücünün kişilik, rol ve bilgi gücü olmak üzere üç kaynağı vardır. Chapman, kişilik gücünün bu üç kaynağın en önemlisi olduğunu savunmaktadır.

**1. Yasal Güç:** Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içerisindeki statüsüne ya da rolüne ilişkin sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üstündeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul gören bir güçtür.

**2. Ödül Gücü:** Liderler çoğunlukla örgütteki ödül gücünden faydalanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler işgörenlerin istediği ödülün kontrol edicisi konumundadırlar. Kimin ne şekilde ödüllendirileceğine liderler karar verir. Örneğin, ödül gücü ücret, yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilmektedir.

**3. Zorlayıcı Güç:** Bu güç, ödül gücünün zıddı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik gösterdiği durumlarda kontrol etme ve ceza yaptırımını uygulama gücünü yansıtmaktadır. Örneğin, zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışı engellemenin, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme gibi güçleri kapsamaktadır.

**4. Uzmanlık Gücü:** Bu güç, grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.

**5. Karizmatik Güç:** Karizmatik güç, liderin takipçiler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin takipçiler üzerindeki çekiciliğini ve saygınlığını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther King bu güç unsurunun önemli örneklerini oluşturmaktadır.

**6. Bilgi Gücü:** Liderliği göstermenin en güvenli ve en iyi yolu bilgi gücüdür. Diğer insanlar, konusunda yetkin olan insanlara daha fazla saygı duyarlar. Birlikte çalışılan kişilere hem lider, hem de rehber olmak için çaba gösterilmelidir. Bilgiler paylaşılmalı, söylenenler açık ve net olarak söylenmeli ve söylenenlerin iyice anlaşılması için zaman harcanmalıdır. Liderler, bilgilerini paylaşmada daha cömert ve daha duyarlı davranmalıdırlar ve üç güç kaynağının içerisinde bilgi gücü, personelin saygısını kazanmanın en etkili yoludur. Yapılan iş hakkında ne kadar çok şey öğrenilirse, bilgi gücü o denli artar. Bilgi gücünü kullanmanın en iyi yolu öğrenmede sürekli olmak, öğrenmeye devam etmektir. Eğer bilgi gücü gereğinden fazla kullanılırsa "her şeyi bilen" konumunda biri gibi antipatik olmak da mümkündür (Chapman & Heim, 1997).

Literatürde örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyiciliği olan liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı arasında farklılıklar olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Nitekim Warren Bennis ve Burt Nanus, yöneticilik-liderlik ayrımı konusuna farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu kişilere göre, yöneticilik yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme hususunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüştür (Paksoy, 2002).

### **1.7. Dönüşüm Kavramı**

Dönüşüm kavramının aslen bir çok tanımı olmakla birlikte Türk Dil Kurumu bu kavramı “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” şeklinde tanımlamıştır. (**TDK.gov.tr**)

Dönüşüm içinde bulunduğumuz bu çağın en önemli gerçeğidir. Her şey hızla değişim ve dönüşüm gösterirken örgütler de bu hızlı değişime ve dönüşüme uyum sağlama ve bunların karşısında ayakta kalma mücadelesi içindedirler. Ancak bu değişime ayak uydurmak, her kurum için bunu gerçekleştirmek oldukça zordur ve planlı, programlı bir çalışmayı zorunlu kılar. Bu değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesi için her türlü donanımı ve yetkinliği bünyesinde bulunduran liderlere ihtiyaç vardır (Tuncer, 2011).

Değişim, örgütü ve örgütün çevresi ile beraber bütünü ilgilendirmektedir. Örgütün bulunduğu çevrenin etrafında başlayan değişim, örgüte olan girdiler yoluyla örgütü etkilemeye başlar. Böylelikle örgütün geleneksel yapısı yavaş yavaş bu değişime direnemez ve bozulmaya uğramaya başlar. Başlayan bu değişimin sonucu olarak örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmek için geleneksel yapılarından koparak çevrenin talepleri doğrultusunda değişime uyum sağlaması ve değişmesi kaçınılmazdır (Tuncer, 2011).

Değişimin çok hızlı yaşandığı bu çağda varlıklarının devamlılığını ve gelişimlerini sağlayabilmek isteyen örgütlerin, çevrelerindeki istekleri karşılayabilecek yönde planlı, başarılı değişim süreçleri oluşturması ve bunu sürekli hale getirmesi gereklidir (Sönmez ve Özmen, 2007). Hem bireyler hem örgütler buldukları çevre ile sürekli ve devamlı iletişim halinde olan açık sistemlerdir. Bu nedendir ki, örgütler sürekli olarak değişime ve değişim koşullarına ayak uydurmak durumundadırlar. Bu anlamda değişimin tanımı herhangi bir şeyi var olan durumdan başka bir duruma geçirmek ve geliştirmek şeklinde ifade edilebilir (Özkan, 2004). Bir başka deyişle değişim, belli bir durum esas alınmak sureti ile söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma olarak da tanımlanabilmektedir (Tezcan, 1980). Toplumlar tarihsel süreç içerisinde toplumlar, kültürel, siyasal, toplumsal ve ekonomik olarak değişim ve gelişim süreçleri içinde bulunurlar. Toplumlar bu değişim süreçlerine ayak uydurmaya çalışırken, örgütler de içinde buldukları bu çevrenin değişikliklerine uyum sağlamak durumunda kalırlar. Örgütsel değişim, örgütsel etkinliğin korunabilmesi açısından vazgeçilmez, sürekli bir süreçtir. Örgütler de tıpkı insanlar gibi toplumsal bir varlıktır, insanlar gibi doğarlar, büyürler ve çevreleri sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıdadır. Örgütlerin çevreleri ile devamlı bir iletişim ve ilişki içinde olması gerekir ve bunun sürekli ve sürdürülebilir olabilmesi için çevrelerindeki değişime uyum sağlamak durumundadırlar (Onal, 1995).

Örgütler, değişime ayak uydurmak durumundadırlar çünkü değişimin çok hızlı yaşandığı dünyada varlıklarını idame ettirebilmeli, sürdürebilmelidirler. Örgütler eğer varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, çevrelerinde oluşan değişimleri önceden sezmeli, gereken önlemleri almalı, dış

çevrelerini bir tehdit ve tehlike unsuru olmaktan çıkarmalıdır (Yeniçeri, 2002). Bunun için örgütlerin değişimi ve yenileşme sürecini doğru yönetmeleri gerekmektedir. Aksi halde yeni gelişmeler karşısında örgüt yöneltebilir olmaktan çıkar. Bu da örgütlerin değişimi ve yenileşme sürecini yönetmek için gerekli fiziksel, yönetsel donanıma ve insan kaynaklarına neden sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Bunu yaparken yöneticinin insanların ilişki yapıları ve değerleri hakkında bilgi sahibi olması yöneticiye önemli faydalar sağlar (Bruns ve Bruns, 2007).

Yeniliğe ve yeni gelişmelere yatırım yapmayan her insan, her işletme ve her ülke çağdışı kalması olağandır. Bu sebeple çeşitli araştırma yollarıyla örgütlerin değişim ve yenileşmeye olan gereksinimlerini, ortaya koymaları gereklidir. Bazı durumlarda uygulanacak ufak değişiklikler örgütün ileride oluşabilecek felaketlerden korunmasını sağlayabilir (Waks, 2007).

### **1.8. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik kavramı Burns'ün (1978) çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Yazara göre dönüştürücü liderlik 'insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesi' olarak tanımlanmaktadır. Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir (Tabak, Sığı, Eroğlu & Hazır, 2009).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk ortaya atıldığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak görülüp ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlamak suretiyle onların rol ve davranışlarında etkin bir rol üstlenmektedirler (Arslantaş, 2007).

Dönüşümcü liderlik esasen değişime yönelik bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, bilhassa kriz dönemlerinde, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük, karmaşık yapıdaki işlerde ön plana çıkmaktadır. Değişimi gerçekleştirecek olan dönüşümcü liderin davranışsal özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Tuncer, 2011):

1. Yetki ve sorumluluk devreder,
2. Çalışanlarının yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalarına izin verir,
3. Çalışma gruplarında yanlış giden durumlarda sorumluluk alır,
4. Kendisini ve diğerlerini, planlanan performansa ulaşmak için sorumlu tutar,
5. Yönetim stratejilerini ve davranışlarını duruma ve yere göre değiştirir,
6. Diğerlerini koçluk yolu ile güçlendirir, motive eder, destekler ve yönlendirir,
7. Rol modeli sunar; meydan okuyan amaçlar ve hedefler vizyonu gösterir,
8. Değişimcidir ve kendisini de bir değişim ajanı olarak görür,
9. Sürekli öğrenir, öğrenmeye açık ve esnektir,
10. Dikkatli biçimde risk alır,
11. İnsanların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır,
12. Örgütün vizyonuna büyük bir güveni vardır.

Liderlik teorileri ve araştırmaları içinde en önde gelen konu başlığı olarak dönüşümcü liderlik ele alınmaktadır (Bass, 1998; Pawar and Eastman, 1997). Burns, dönüşümcü liderliği hedeflenen değişime yönelik liderlerin ve yandaşların güdü temellerinin çift yönlü kullanımı içinde kolektif amaçları taklip etme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderler ve yandaşları bir birini daha yüksek düzey moral ve motivasyona ilerlettiğinde görülen liderlik türü, dönüşümcü liderliktir (Burns, 1978). Burns'ün çalışmaları üzerine çalışmalar inşa eden Bass ise dönüşümcü liderliği moral, ideal, ilgi ve değerlerini değiştirmekle ve onları motive ederek başlangıçta beklenenden daha iyiyi yapmayı, yandaşları kendi çıkarlarının üzerine çıkmayı dönüştüren liderlik stili biçiminde tanımlamıştır (Bass et al., 1990). Liderler çalışanlarının çıkarlarını genişlettiği ve yükselttiği zaman, grubun misyon ve amaçlarını güçlendirdikleri zaman ve çalışanlarının grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmasını sağladığı zaman dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığını öne sürmüştür (Bass, 1985) Dönüşümcü liderliği ayırt edici dört temel faktör şeklinde tanımlamıştır: karizma, ilham vericilik, bireyselleşmiş düşünce ve entelektüel teşvik. Rol model şeklinde davranış sergileyen, paylaşılmış bir vizyonla bir kimlik

duygusunu yaratan ve engelleri aşmak suretiyle yandaşlarına güven ve gurur telkin eden liderlerin gösterdiği faktör karizma faktörüdür. Bu yaklaşım hem idealize edilmiş etki olarak bilinir ve bundan da öte yüklenilen idealize edilmiş etki ve idealize edilmiş etki-iki alt faktörleri içinde bölünebilir. İlham, (yandaşlarda) ilham uyandırarak ve (onları) güçlendirerek yandaşların misyonları ve meydan okuyan amaçları istekle kabul ve takip etmesi olarak tanımlanır. Bireyselleşmiş düşünce personel saygısı belirten tür davranışlardan, yandaşlara özel önem vermekten, her birine birey olarak muamele etmekten ve her birinin biricik ihtiyacını tanımaktan oluşur. Sonuç olarak liderler, eski problemleri yeni fikirler ve yollar aracılığıyla düşünür, yeni idealler ortaya koyarlar ve entelektüel olarak teşvik edici olduğu söylenen geleneksel pratik ve fikirlerini yeniden düşünmeleri için yandaşlarını cesaretlendirirler (Bass, 1985).

*Tarihsel Süreçte Dönüşümcü Liderlik:* Dönüşümcü liderlik tüm medeniyetlerde ve çoğu hayvan türünde gözlemlenmiş olgusal bir gerçekliktir (Bass, 1997; Murdock, 1967). Bir çok antropoloğun savunduğu sosyal organizasyon ve liderliğin bütün omurgalıların yaşayışında yer alması XX. yüzyılın ortaları kadar geriye dayanır (Allee, 1951). Beşbin yıldan daha da eskilere dayanan ilk liderlik betimlemeleri Mısır hiyerogliflerinde ortaya çıkarılmıştır ve yüzyıllar içinde geriye (doğru) Konfüçyüs, Homeros ve Plato gibi zamanın büyük fikir adamları liderliğin önemini açık bir şekilde yazmışlardır (Bass & Bass, 2008). Sosyal adalet için ifade bulunmamasına rağmen, 1513te Makyavel (Machiavelli) eserinde 'hiçbir şey, başarılması için onu üstüne almağa, idare etmeğe, yeni bir düzen (sistem) üzerinde yol göstermeğe nazaran daha zor ya da daha belirsiz değildir' diye yazmıştır (Machiavelli, 1513, 1952, 1961).

Beş yüz seksen yedi farklı yayında yapılan değerlendirmeler sonucunda liderliğin 221 farklı sınıflandırılması ortaya çıkarılmıştır (Rost, 1993). Bass'a göre (Bass, 2008) liderlik, iki ya da daha fazla grup üyesi arasında çoğunlukla grup üyelerinin yapısını ya da yeniden yapılanma hususundaki algı ve beklenti durumunu etkileyen bir etkileşimdir. Burada üzerinde durulan, etkin liderlerin değişimin aracı(sı) olmasıdır. Dönüşümcü liderlik teorisinin doğuşunu 1970'lerde olan iki ekonomik, sosyal ve jeopolitik gelişme getirmiştir (Simic,



1998). II. Dünya Savaşı sonrası takip eden 25 yıldan fazla bir süreçte, birçok organizasyonda çok önemli organizasyonel değişikliklerin oluşmasının nedeni, hızlı teknolojik değişimler, sürekli gelişen dünya ekonomisinin büyüyen rekabeti ve değişen demografik yapılarıdır. Bu, erken yapısal değişimlerin ardı sıra gelen uzun dönem çalışanların hizmeti için şirket bağlılığında sosyal güven erozyonu oluşmuştur (Griffin, 2007). 1980'li yıllarda, gelişmiş kâr marjlarının faydaları, şirketler arasında küçülme ve yeniden organize olma yavaş yavaş model olmaya başladığında, hakları elinden alınmış, giderek artan tatminsiz ve güçsüz yandaşlar grubuna ilişkin maliyetlerle karşılaştı (Conger, 1999). Bu zaman boyunca organizasyonlar (şirketler) için meydan okuma, yavaşça yerini gerçek dönüştürücü değişimi kolaylaştıran çalışanların moral, motivasyon ve organizasyonel bağlılıklarının gelişimini merkeze alan bir süreç üzerinde bir odağa ve insan için en yüksek fayda taahhüdüne bıraktı. Dönüştürücü liderlik çalışması da bu değişimlerden doğdu.

### **1.9. Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

Daha önce belirtildiği üzere takipçiler beklentilerin ötesinde performans göstermeye ve başarmaya cesaretlendirildiğinde ortaya çıkan dönüştürücü liderliktir. (Bass & Avolio, 1997). Bass dönüştürücü liderliğin karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleşmiş düşüncenin bir toplamı olduğunu ifade etmiştir (Bass, 1985)

#### **1.9.1. İdeal Etki / Karizma**

Liderler, liderlik tanımı kapsamında bir genel amaç veya vizyon etrafında takipçilerin gurur, sadakat ve itimadını artırır. Karizma etkisi liderler, takipçilerinin doğru olan şeyleri yapmasını sağlamaktan çok kendilerinin doğru olan şeyleri yapmaları yoluyla güven oluşturduğu ve takipçilerin saygısını kazandığı zaman ortaya çıkar. (Bass, 1998) Takipçileri ile güçlü bir duygusal bağ geliştiren liderler, genel olarak yüksek saygı duyulan karizmatik liderler olarak karşımıza çıkar. Karizmatik lider takipçileri açıkça ifade edilen bir vizyon ve misyona çekmekte etkilidir. Karizmatik liderliğin idealize edilmiş etkisi ile etkili takipçiler arasında bağlantı vardır (Bass & Avolio, 1997, Bass, 1990).

Lider, izleyenleri için mükemmel bir rol modelidir. İdealleştirilmiş etkide lider izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararların alınmasını sağlar (Hall ve diğerleri, 2002). Lider, izleyenlere saygı gösterir, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur. İzleyenler, liderin arzu edilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar (Avolio ve diğerleri, 1991). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990).

Bu boyut liderlerin, takipçilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların ana kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu içerisinde olduğunda bir örnek durumunda olur (Sun & Anderson, 2012).

Dönüştürücü liderlere, saygı gösterilir, bu liderler takdir edilir ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen takipçiler onlara benzemek isterler dönüştürücü liderlerin davranışları takipçilerine bir rol modeli oluşturur ve bu liderler arzulanan davranışları sergilerler (Reichard, 2011).

### **1.9.2. İlham Verme / Zihinsel Teşvik**

Paylaşılan bir vizyona ve bir grubun hedeflerine ulaşmada takım ruhuna ilham kaynağı olmaya yöneliktir (Simola, 2010).

İlham veren motivasyon onda liderlerin çekici bir vizyonu açıkladığı ve anlam sağladığı ve yapılması gereken bir amaç duygusu olarak dönüşümcü faktöre havale edilebilir (Bass & Avolio, 1997). Sonuç olarak, iknayı göz önünde bulundurarak ve semboller yoluyla duygusal destek sağlamak ve vizyonunu sürdürmek için takipçilerinin duygularına başvuran, ilham veren bir liderdir. Bu açıdan ilham ve karizma arasında yakın bir ilişki olduğu görülür ancak bu faktörler arasındaki en büyük fark ilham veren liderlerin altındakiler (takipçiler) lidere bağlanmadan sadece liderin amaçlarına bağlanırken karizmatik liderlerin takipçileri bu liderlere bağlanırlar (Bass, 1985). Dillard, dönüşümcü liderlik davranışını gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farkındalığı artıran bir

tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek izleyicilerini motive eden liderlerdir (Celep, 2004).

Liderin, izleyenleri örgütün vizyonunu benimseme ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Lider telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhunu teşvik eder (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002). Lider izleyenlere moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990). Eğer izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar. Diğer bir deyişle izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991).

### **1.9.3. Bireysel Destek**

Liderler takipçilerine saygıyla ve eşit olarak muamele ettiğinde ve bireysel farklılıkları kabul ettiğinde bireyselleşmiş düşünce ortaya çıkmaktadır (Bass & Avolio, 1997). Buna ek olarak bireysel düşünceyi uygulayan liderler takipçilerin her birini daha iyi bilebilmek için sıkça onlarla birbirlerini etkilerler (Bass & Avolio, 1990). Ayrıca, bireysel düşünüş, koçluk, kılavuzluk, öğretmenlik içindedir ve organizasyon misyonunu devam ettirmeye, devamlılık için “feedback” ve bireylerin ihtiyacına bağlantı sağlar. Sonuç olarak, liderlerin bireyselleşmiş düşünceyi kullanmasının takipçilerin görev başarma sürecine katkısı vardır (Yammarino & Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler izleyenlerini, hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Lider burada aynı zamanda bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardım eder. Onların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardım

eder. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanların ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Avolio ve diğerleri, 1991).

Liderlerin, takipçilerinin bireysel ve benzersiz, kendilerine özgü gereksinimlerine cevap vermelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarında ortaya çıkar. Lider, bireysel farklılıkları tanımlar ve bireylerin gereksinimlerine ve bireysel yeteneklerine göre hareket tarzlarını ayarlar. Dönüştürücü liderler, tıpkı bir koç ve mentor olarak hareket ederler, kişisel destek sağlarlar, çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için psiko-sosyal destek sağlarlar, onların bağımsız karar almaları için esin kaynağı olurlar ve çalışmalarında memnuniyeti sağlarlar.

#### **1.9.4. Entelektüel Uyarım**

Entelektüel teşvik, yenilikçi fikirler ve bakış açılarıyla genel kabul gören varsayımlar üzerinde soru yönelten ve takipçilerle yeni düşünce yöntemleri oluşturup meydan okuyan dönüşümcü liderlik karakteristiğini işaret eder (Bass & Avolio, 1997). Bu şekilde entelektüel teşvik edici bir lider problem çözme becerisi, yaratıcılık, bağımsız düşünce ve bunun için uygun bir çevre sağlama görevini üstlenir (Bass & Avolio, 1993). Entelektüel teşviği başarıyla uygulayan bir lider takipçilerine yeniden düşünmeye yönelten bir dizi meydan okuyan yeni fikirler sağlar (Bass & Avolio, 1990).

Entelektüel uyarımcı liderler, izleyenleri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel uyarımcı liderler, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990)

XXI. yüzyılda liderlik kavramını belli bir tanıma ya da sınırlandırılmış bir çerçeveye yerleştirmek hayli zordur. Zira XXI. yüzyıl değişimlerin zirvede olduğu ve olacağı, bilgi ve teknolojinin de en hızlı üretilip tüketildiği bir çağ olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayraktar; 2007: 30). Kesin olan tek şeyin belirsizlik ve değişim olduğu bu çağda kurumlar, ani ve hızlı değişimler karşısında isabetli, ayakları yere basan kararlar verebilen, karşılaşılan sorunları soğukkanlılıkla çözebilen ve değişime ayak uydurabilen güçlü liderlere gereksinim duymaktadır. Drucker (2000), hızlı bir değişim döneminden geçen kurumların hayatlarını ancak değişim liderlerine sahip olmaları ile devam ettirebileceğini ileri sürmüştür.

Kurumlar açısından değişim kaçınılmazdır ve kurumların değişimden yararlanabilmesi için yönetilmesi gerekmektedir. Kurumların yeniden yapılandırılması sürecinde karşılaşılan krizlerle etkin mücadelede dönüştürücü liderliğin rolü daha iyi anlaşılmış ve bu süreçte gerekli olan yönetim becerilerini ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip olma hususunda dönüştürücü liderlik ön plana çıkmaktadır (Aslan 2009, Genç ve Halis, 2006).

Bir liderlik kuramının boyutlarının oluşumu, o liderlik kuramı izleyicilerinin öncelik verdiği amaç ve gereksinimlerin niteliği ile yakın bir ilişki içindedir. Bu bağlamda izleyicilerin gereksinimlerinin karşılanma derecesine verdiği öneme göre dönüştürücü liderliğin boyutları şekillenmiştir. Dönüştürücü liderin en önde gelen görevlerinden biri insan ihtiyaçlarını karşılayarak, onların var olan üst düzey ilgilerini ortaya çıkartıp gelişimlerini sağlamaktır. Bu amaçlar doğrultusunda dönüştürücü liderler, ideal etki, entelektüel özendirme, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi davranışlarını kullanır ve dönüştürücü liderliğin karakteristiklerini oluşturan boyutlar bunlardır. Lider, kurum vizyonunu oluşturarak iş görenleriyle zaman içinde duygusal bağlar ve ilişkiler kurar.

**Tablo 1.2: Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI</b>	
<b>İdeal Etki / Karizma</b>	Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, şeref duyma, güven ve saygı kazanma
<b>Entelektüel Uyarım</b>	Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma
<b>İlham Verme/Zihinsel Teşvik</b>	Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama
<b>Bireysel Destek</b>	İş göreni hakkaniyetli ödüllendirme, her iş görene şahsi olarak danışmanlık yapma ve iş görenleri yetiştirme

Kaynak: Çelik, 2011.

### **1.10.Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüşümcü liderin temel özellikleri ortak vizyon oluşturma ve paylaşım, duygusal dayanıklılık, kararlılık, etkili iletişim ve güdüleme yetisi, cesur olma, değişimin temsilcisi olma, risk alma, güvenilirlik, özgüven sahibi olma ve takım çalışması biçiminde sıralanabilir (Çelik, 1998; Bass, 1995; Potsakof & Burns, 1978; Eraslan, 2006).

*Ortak Vizyon Oluşturma:* Dönüşümcü liderliğin ayırıcı özelliklerinden birisi vizyondur. Vizyon ise istenilen geleceğin resmidir. Dönüşümcü liderin vizyon sahibi olması önem arz etmektedir. Tarihin akışını, olayların yönlerini tahmin etmek ve onları etkilemek için, kendi değerlendirmelerine güvenerek hareket etmek ve sorumluluk almak bir liderin rolüdür.

#### **1.10.1. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma**

Dönüşümcü liderler, yapacakları yeniliklerde, üretip ortaya koydukları düşüncelerde kararlı olduklarını gösterirler. Dönüşümcü lider, karşılaştığı olaylar ve tehlikeler karşısında kararlı bir duruş sergilediğinden grup üyeleri de kendisinin peşinden giderek tehlikenin üstesinden gelebilirler.

Liderler umulmadık zamanlarda ve durumlarda, çözülmesi zor olan pek çok problemle karşılaşabilirler. Bu tür problemlerle karşılaşan dönüşümcü lider, problemi iyi değerlendirir, zaman geçmeden karar verir ve verdiği kararı da bütün risklere rağmen cesaretle uygulamaya koyar.

### 1.10.2. Etkili İletişim ve Güdüleme Becerisi

Liderler etkin iletişim bir iletişim sistemi kurmak suretiyle izleyenleri örgütsel amaçlar yönünde motive ederler. Liderlerin görevi kendisini izleyenleri harekete geçirmek ve izleyenlerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Etkin bir lider olmak için mükemmel bir iletişim, olmazsa olmazdır. Lider, insanları harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak durumundadır. Bir liderin mesajını açıkça insanlara aktarıp onları motive etmesi çok önemlidir, aksi halde bir mesaja sahip olması hiçbir şey ifade etmez (Maxwell, 1999).

### 1.10.3. Değişimin Önderi Olma

Değişim, statükocu düşünceden farklı olarak, yeni ve farklı şeyleri deneyimlemek ve yaratıcı olmak manasına gelmektedir. Dönüşümcü lider, daha önceden uygulanmış olan yöntemleri uygulamaz. Sorunları çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya koyar. Rutin olaylardan hoşlanmaz. Aslında dönüşümün gerçekleşmesi için güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine gerekmektedir. Dönüşümcü lider, eskiyen ilkeleri yıkan kişidir (Şimşek, 1997). Saplantısız olarak mevcut paradigmayı dönüşümün gerçekleştirilmesi için terk edebilen kişi, dönüşümcü bir liderdir (Demirci, 1998).

*Özgüven, Güç Paylaşımı, Esnek Yönetim Anlayışı: Dönüşümcü liderlikte, liderlik solo bir gösteri değil dialog süreci olarak karşımıza çıkar. Katılımcı esnek yönetim anlayışını zorunlu kılan, liderin güç paylaşımı ve izleyenleri yönetim süreçlerine dahil etmesidir. Bununla beraber değişime ayak uydurma değişimi yönetme ve değişimle baş etme zorunluluğu liderleri, yönetim anlayışlarında esnek olmaya yöneltmektedir. Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, ortaya konulan bir yönetim*

şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirci, 1998). Dönüşümcü Liderlik Anlayışı ve Dönüştürücü Liderler

Dönüştürücü liderlik, değişim odaklı bir liderlik stilidir. (Grimm, 2010). Dönüştürücü liderlik, takipçiler için mücadeleye motive eden istenen davranışlar seti olarak ifade edilmiştir (Nielsen & Cleal, 2011). Yüksek değerler için ilham kaynağı olmaya ve takipçileriyle duygusal bağlar kurmaya yönelik bir liderlik anlayışıdır. Bu anlayış takipçilerin örgütsel bağlılığının artmasını sağlar ve takipçiler, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar (García-Morales, 2012).

#### **1.10.4. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri**

Dönüştürücü lider; yol gösteren, ileri görüşlü ve fedakar olan ve bir vizyon ortaya koyan liderdir (Bass, 1998) Dönüştürücü lider karizmatiktir, güven ve cesaret verir (Özalp ve Öcal, 2000), takipçileri ile etkin bir iletişim içerisindedir, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutar, izleyicilere esin kaynağı olur, onların duygusal gereksinimlerini karşılar ve onları entelektüel olarak teşvik eder, izleyicilerinin kişisel farklılıklarını kabul eder, onlara rehberlik eder, izleyicilerinin ihtiyaçlarına özel önem gösterir ve kişisel gelişimlerini sağlamak adına anlamlı görevler yükler, güven verme ve coşku oluşturabilme yetisine sahiptir, kuruma bağlılığı sağlar ve değişimi kurumsallaştırır. Esnek bir yapıya ve yüksek bir hayal gücüne sahiptir ve insanların doğruyu söylediklerine inanır. Ayrıca dönüştürücü lider, adalet ve eşitlik sağlayan bir figürdür olma görevini üstlenmektedir.

3. Dönüştürücü lider değişimin temsilcisi rolüne sahiptir.
4. Dönüştürücü lider cesaretlidir.
5. Dönüştürücü lider insanların her zaman doğru söylediğini varsayar.
6. Dönüştürücü lider kurumsal değerleri muhafaza eder.
7. Dönüştürücü lider bir ömür boyu, sürekli öğrenmeye açıktır.
8. Dönüştürücü lider karmaşıklık ve belirsizlikle baş etme kabiliyetine sahiptir.
9. Dönüştürücü lider ileri görüşlüdür.

Podsakoff, MacKenzie ve Boomer'a (1993) göre bir dönüştürücü liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde de sıralanabilir;



1. Dönüştürücü lider bir vizyon tanımlayıp bunu ortaya koyar. Dönüştürücü lider bir rol model görevini üstlenir. Dönüştürücü lider takım amaçlarının özümsemesini teşvik eder.
2. Dönüştürücü lider takipçilerini yüksek performans gösterebilmeleri için motive eder.
3. Dönüştürücü lider şahsi destek ve ilgi sunar.
4. Dönüştürücü lider entelektüel motivasyon sağlar.

Dönüşümcü Liderin İzleyiciler Üzerindeki Etkileri Bennis ve Nanus'a göre dönüştürücü liderlerin, izleyiciler üzerindeki etkisinde önemli dört temel faktör vardır. İzleyicilerin bir lideri tercih etme sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Para kazanmak dışında farklı bir amaç uğrunda uğraş göstermeleri
2. Yeni şeyler öğrenmeleri
3. Bir topluluğa ya da amaca bağlılık hissetmeleri
4. Lider ile çalışmayı zevkli bulmaları

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, belirli bir hedefi veya hedefleri elde etmek için kurulan sosyal bir yapıdır. Bu kavram birçok sosyal bilim alanı tarafından merak uyandırıcı bulunup ele alınmış ve dolayısıyla kavram için birçok tanım ortaya konmuştur. Polonyalı ünlü antropolog Malinowski'ye göre örgüt kavramı, insanların bir takım ortak değerler ve amaçlar için ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içerir (Malinowski, 1990). Bir başka tanımlamada ise örgüt kavramını şu şekilde açıklar: “İnsanlar sahip oldukları sınırsız ihtiyaçlarını, ellerindeki sınırlı imkanları ile karşılamada yetersiz kaldığı sürece diğer insanlarla ilişki kurmak ve kendilerinde eksik olan kaynakları onlardan mübadele ile kendilerine sağlamak durumundadırlar. Bu sayede ortak amaçlar etrafında toplanan insanlar örgütleri kurarak aralarında gerek maddi gerekse duygusal bağlar oluştururlar” (Bağcı, 2011).

#### 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüz iş yaşamında değişen şartlar, artan rekabet, arzın fazla olması gibi sebepler örgütlerin arzu ettikleri hedeflere ulaşmalarında zorluklarla karşılaşmalarına sebebiyet vermiştir. Bu bağlamda “insan faktörü” tartışma konusu olmuş ve “örgütsel bağlılık” kavramı bir başarı işaretçisi olarak önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne duyduğu bağ ile alakalı bir unsurdur. Birey, kendi amaçları ve örgütünün amaçları arasında bir bağlantı kurup kendisini örgütün hedeflerine kilitler. Başka şekilde açıklamak gerekirse çalışan örgütün hedeflerini benimseyip içselleştirir.

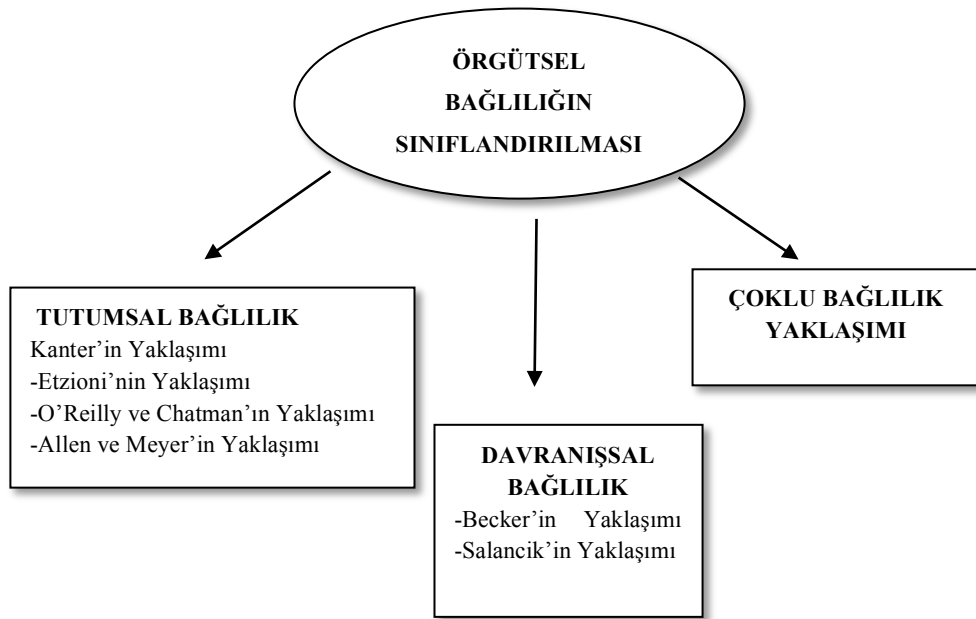
Organizasyonel bağlılık; bireylerin mensubu olduğu organizasyona müspet ya da menfi hiçbir zorlama olmaksızın aidiyet hissi ile sadakat göstererek, organizasyonun çıkarını gözetmek ve başarılı olmasını arzulamak ve aynı zamanda bireysel hedeflerini organizasyonun hedefleri ile bütünleştirme ve bu yolda tüm gayret ve inançlarını ortaya koyarak daha iyi

koşullar sunulduğunda bile organizasyonu bırakma fikrine yönelmeden faaliyetlerinin devamını sağlayan içselleştirilmiş olumlu bir davranış şekli olarak tanımlanabilir. Geçtiğimiz son on-on beş yıl sürecinde küreselleşmenin de etkisiyle sürekli yükselen rekabetle başa çıkabilmek için örgütler yeni arayışlara içine girmiş ve bir kurumun sahip olabileceği en değerli kaynağı olan işgücünün bir süreliğine de olsa gözden kaçırılmasına neden olmuş gibi görünmektedir. Bu değişimde yer edinebilmek için bilişim teknolojilerinin de desteği ile küçülme, dış kaynak kullanımı, değişim mühendisliği, yalın örgütler, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları daha sık gündeme gelmiş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Tüm bu süreçler, yöntemler, prosedürler, ürünler, müşteriler kurumların temel odağı olmuş buna karşın çalışanlar için kariyer olanakları azalmış, birçok çalışan işsiz kalmıştır. Yaşam boyu istihdam imkanı azalmış, riske girdiği bu değişimlerin etkisi ile kurumlara duyduğu güveni kaybeden ve tek bir kurumda çalışmanın bilgi ve becerilerini kısıtladığı fikrine bağlanan çalışanların işe bakış açılarını değiştirmiş ve örgüte bağlılık eskilere kıyasla bir erdem olma niteliğinden büyük ölçüde uzaklaşmıştır. Her koşulda çalıştığı kuruma destek veren, işe devamlılık konusunda problem yaratmayan, çabasını tüm gün işine odaklayan, örgütüne kendisinden istenenin daha fazlasını vermek için uğraşan, örgüt amaçlarına, değerlerine bağlı bir işgücü kompozisyonu yerini, çalıştıkları kuruma kendileri için bir kariyer basamağı olarak yaklaşan, tek bir kurumda çalışmanın çalışanın işgücü piyasasındaki değerini azalttığına inanan bir işgücüne bırakma eğilimine girmiştir. Örgütler sonu gelmeyen bu değişim çabaları içerisinde kurumun kalbini, beynini oluşturan işgücünü ihmal etmiş, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgücünün kuruma olan faydalarını kullanamamıştır (Morrow, 1993).

Bu gelişmelerden sonra örgütler çalışan – işveren ilişkisinin çalışanın ortaya koyduğu bilgi, beceri ve çaba sonucu bir takım ekonomik kazançlar elde ettiği basit bir değişim ilişkisinden öte bir anlam taşıması gerekliliğini geç de olsa anımsamaya başlamıştır. Bu değişim ilişkisi sonucunda ortaya çıkacak en büyük psikolojik kazanım, çalışanın kendisini örgütte ailenin bir parçası olarak hissetmesidir (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Bağlılık insanoğlunun doğasında vardır. Çalışanlar kendilerini örgüte bağlı hissetmediğinde kendisine bağlanacak başka hedefler/eylemler araması gayet olağan bir durumdur. Bu ise, zaman zaman örgütsel amaçlara ters düşse de çalışanın enerjisinin başka alanlara yönelmesine sebebiyet verecektir (Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 1993).

Günümüzde sert piyasa koşullarında rekabet üstünlüğünün ne tek başına teknoloji, ne ürün, ne de mükemmel tasarlanmış iş süreçleriyle ile kazanılamayacağını en azından çevresel farkındalığı yüksek örgütler artık ayırt etmeye başlamıştır. Günümüz örgütlerinde örgütsel bağlılık eskiden olmadığı kadar önemli arz eder hale gelmiştir. Artık günümüzde örgütleri rakiplerinden sıyrılmasını sağlayıp başarının kapılarını açacak olan stratejik anahtar çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğidir (Arbak ve Kesken, 2005).



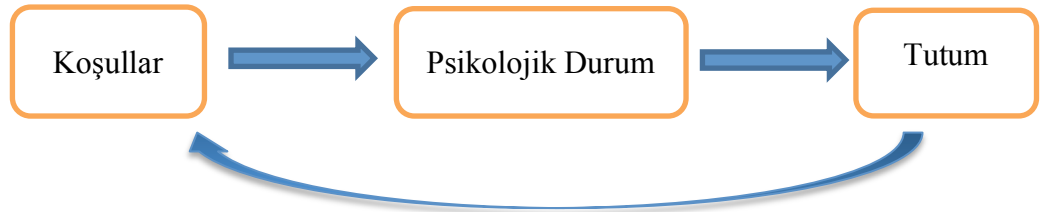
Şekil 2.1 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

## 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

### 2.3.1. Tutumsal Bağlılık – Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık alanında en iyi bilinen yaklaşım olarak ilk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya konan duygusal bağlılık yaklaşımı, Porte ve arkadaşları (1974) ve Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. (Bakan, 2011) Örgüt içerisinde işgörenler, örgütün değer ve amaçlarını paylaşımları ve bu değer ve amaçlarla özdeşleşmeleri sonucunda örgütleri ile kendileri arasında duygusal bağlantı kurarlar. Bu örgütsel amaçlar doğrultusunda bireyler, aktif katılım ve duygusal bağlılık sağlayarak sosyalleşir (Bar- Hayim ve Berman, 1992; Randall, 1990).

Bireylerin çevresindeki canlı veya cansız herhangi bir konuya veya duruma yönelik sahip oldukları bir tepki ön eğilimi tutum olarak tanımlanır (Tekarsalan ve Kılınç, 2000). Bir başka ifade de Erdoğan'ın açıkladığı bireyin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı hislerinin, inançlarının ve tepkilerinin toplamının oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi, toplum veya objeye karşı tutumu olarak tanımlanabilir (Bakan, 2011). Türk Dil Kurumu sözlüğünde tutum “belirli, birtakım kişi, nesne ve olaylara karşı sürekli olarak aynı biçimde davranmamıza neden olan öğrenilmiş bir eğilim” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Tutumsal bağlılık bireyin örgüt ile olan ilişkisinde ortaya çıkar. Birey, örgütüyle kendisi arasında bir bağ kurup, örgütünün hedef ve amaçlarını özümser. Bu bağ doğrultusunda örgütünde var olmaya, katılımcı olmaya karşı istekli olur. Tutumsal bağlılık süreci aşağıda Şekil 2’de özetlenmektedir.



Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağıllığı daha iyi kavramak amacıyla bu literatürün en önemli temsilcileri olan Kanter, Etzioni, O'Reil & Chatman, Penley & Gould ve Allen & Meyer'in yaklaşımlarını ele almak yararlı olacaktır (Gündoğan, 2009).

#### 2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeyi istemeleri, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Gül, 2002).

Kanter'in örgütsel bağıllık sınıflandırması, devamlılık bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak literatürde yer almaktadır.

**Devamlılık Bağıllığı:** Üyenin örgütün kalıcılığını sağlamak için kendini adamasıdır.

**Kenetlenme Bağıllığı:** Üyelerin örgütlerine örgütteki diğer grup üyeleri ile aralarındaki bağıllıklarla bağlanmaları olarak tanımlanır.

**Kontrol Bağıllığı:** Bireysel davranışın örgütün istediği yönde şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olduğu bir bağıllıktır (Sığırı, 2007).

#### 2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Alman sosyolog Etzioni örgütsel bağıllığı üç başlık altında ele almıştır (Dolu, 2011):

**Ahlaki Bağıllık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını özümseme ile otoriteyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bireyler topluma yararı olan amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha sıkı bağlanırlar.

**Çıkarıcı Bağıllık:** Örgütün üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temelindeki bağıllık türüdür. Üyeler, yaptıkları katkılar karşılığında elde edecekleri ödüllerden ötürü örgüte bağıllık duymaktadırlar.

**Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşur ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi tanımlar. Bu durumda birey, psikolojik olarak elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bir bağıllık hissetmemekte ancak üyeliğini devam ettirmektedir.

### 2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta belirlenir (Gülova, 2012).

**Uyum:** Birey örgütsel değerleri paylaşmaz, amacı belli ödülleri kazanabilmektir. Uyum, bireyin örgütsel düzene ve koşullara rıza göstermesiyle, bir başka ifadeyle, araçsal algılarla alakalıdır.

**Özdeşleşme:** Kişinin örgütün amaçlarıyla, iş yapma yöntemleriyle ve değerleriyle kendini özdeşleştirmesidir.

**İçselleştirme:** Kişinin kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirmesi durumudur.

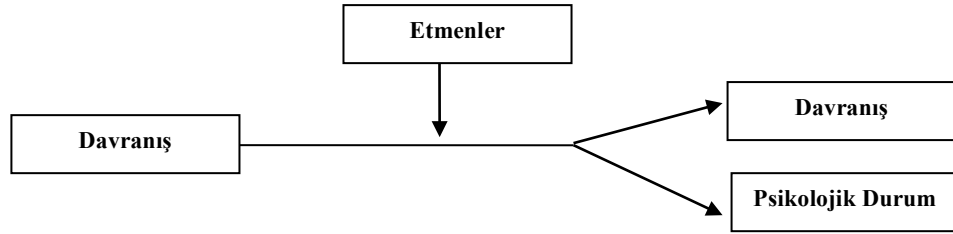
### 2.3.1.4. Penley ve Gold'ın Yaklaşımı

Penley ve Gold yaklaşımının çıkış noktası Etzioni'nin yaklaşımındaki ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Etzioni bu bağlılıkları birbirinden bağımsız olarak açıklarken, Penley ve Gold, Etzioni'nin aksine bu üç bağlılığın bireyde bir arada bulunabileceğini ileri sürer.

Penley ve Gould (1988, s.43-59), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin literatürde yeterince ilgi çekmemesine rağmen örgütsel bağlılığı kavramsal hale getirme açısından oldukça uygun olduğunu savunmuşlardır. Etzioni'nin modelinin literatürde yeterli ilgi görmemesinin nedenlerinden biri, modelin karmaşıklığıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki çeşit duygusal temelli katılımdan bahsedilir. Fakat, bunların birbirlerinden bağımsız kavramlar mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları kesin çizgilerle ayırt edilememektedir. Bunlar birbirlerine zıt kavramlar ise, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek yoktur zira yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuz karşılığı olacaktır. Bu görüşten hareket ederek Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak incelemişlerdir (Gül, 2002).

## 2.4. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, kişinin kendi davranışlarına yönelik gelime gösterir. Birey kendisi için kazanç sağlama gibi bazı unsurların da etkisiyle, belli bir davranışta bulunduktan sonra aynı doğrultuda davranışlar göstermeye devam eder. Birey gösterdiği davranışlara bağlandıktan sonra da davranışlarına uygun tutumlar ortaya koyar. Bireyin geliştirdiği bu tutumlar, aynı davranışların tekrarlanmasını sağlar ve davranışsal bağlılık süreci gelişir (Aydın, 2008). Şekil 4'te görüleceği üzere davranış, bağlılıkta başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Becker ve Salancik literatürün en önemli temsilcileridir (Yiğit, 2010).



Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

### 2.4.1. Becker'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk çalışmalar sosyolog **Becker**'e dayanmaktadır. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “**taraf tutma**” olarak adlandırılan Becker'in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar yoluyla örgüte bağlılık geliştirdiklerini anlatmaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın, örgütten ayrılması durumunda ağır bedeller ödemesi gerekeceği fikriyle örgüte bağlı kalması durumudur.

Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşmiş tutumlar sergilediklerini vurgulamış değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu belirtmiş ve bağlılık kavramını, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde ele almıştır (Sığırı, 2007).



Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Erdoğruca, 2011).

#### **2.4.2. Toplumsal Beklentiler**

Toplumun beklentileri kişi için önem arz etmektedir. Topluma uygun davranmamanın getireceği sonuçlara katlanmamak için kişi bazı yan bahislere girerek belli davranışlarına devam eder. Böylece toplumda güvenilir sayılan bir konuma sahip olur.

#### **2.4.3. Bürokratik Düzenlemeler**

Bu bahis, bürokratik düzenlemelerden kaynaklanır. Çalışan, çalışmaya devam ettiği sürece sağlık güvencesinden, emeklilik hakkından, yan haklardan faydalanır. Çalışmadığı takdirde söz konusu düzenlemelerden faydalanması söz konusu değildir. Kayıpları fazla olacağı için örgütüne karşı bağlılık hissiyatı içerisindedir.

#### **2.4.4. Sosyal Etkileşimler**

Yan bahis kaynaklarından birisidir. Sosyal etkileşim halinde olan birey kendisi ile ilgili bir izlenim yaratır. Yarattığı izlenimin devamlılığı için davranışını sürdürür.

#### **2.4.5. Sosyal Roller**

Kişi belirli bir şekilde davranarak bir sosyal role sahip olur. Bu rolün devamı ona hem sosyal, hem ekonomik hem de diğer alanlarda katkı sağlar. Sosyal rolüne devam etmediği takdirde kayıpları artacak ve sosyal rolü de sekteye uğrayacaktır. Bu nedenle rolünü oynamasını tehlikeye atacak her çeşit adımdan kendisini uzaklaştırır.

### **2.5. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre "örgütsel bağlılık" kavramını bir çeşit sınırlanma olarak ele alır. Kişi davranışları ile sınırlanır ve davranışları da kişinin örgütle ilgili inançlarını kuvvetlendirir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için öncelikle birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun,

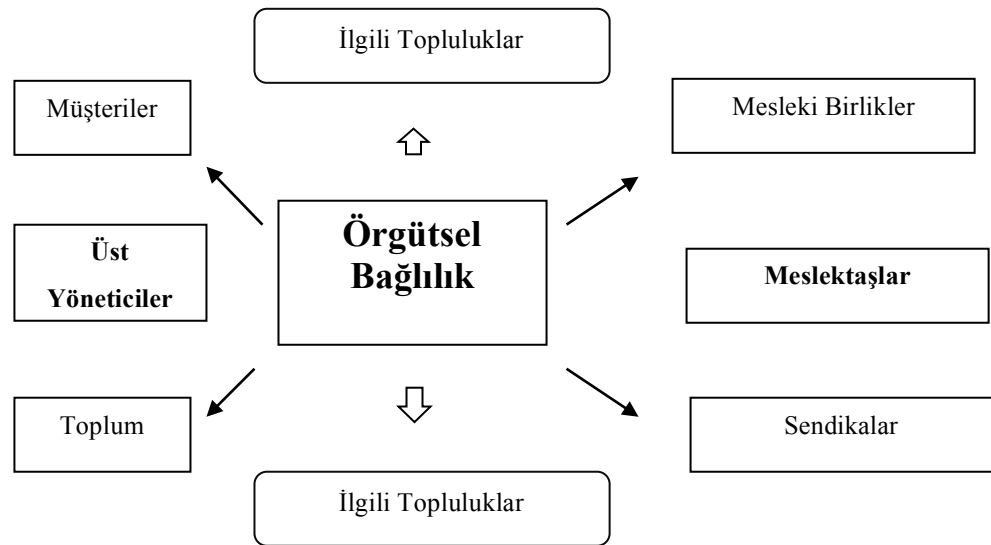
davranışı devam ettirmeye yönelik isteğinin olması gerekir. Bu istek de davranışı bağlayıcı kılan özellikler olduğu zaman ortaya çıkar (Dolu, 2011)

### 2.5.1. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık modelinde örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı şekilde bağlanmalar gösterebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar göstermeleri mümkündür (Hüseyinklioğlu, 2010).

Altta Reichers'in örgütsel bağlılık modelinde de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık farklı öğelerden oluşmaktadır. Her çalışanın için farklı bir örgütsel bağlılık anlayışı olabilmektedir (Görgüluer, 2013).

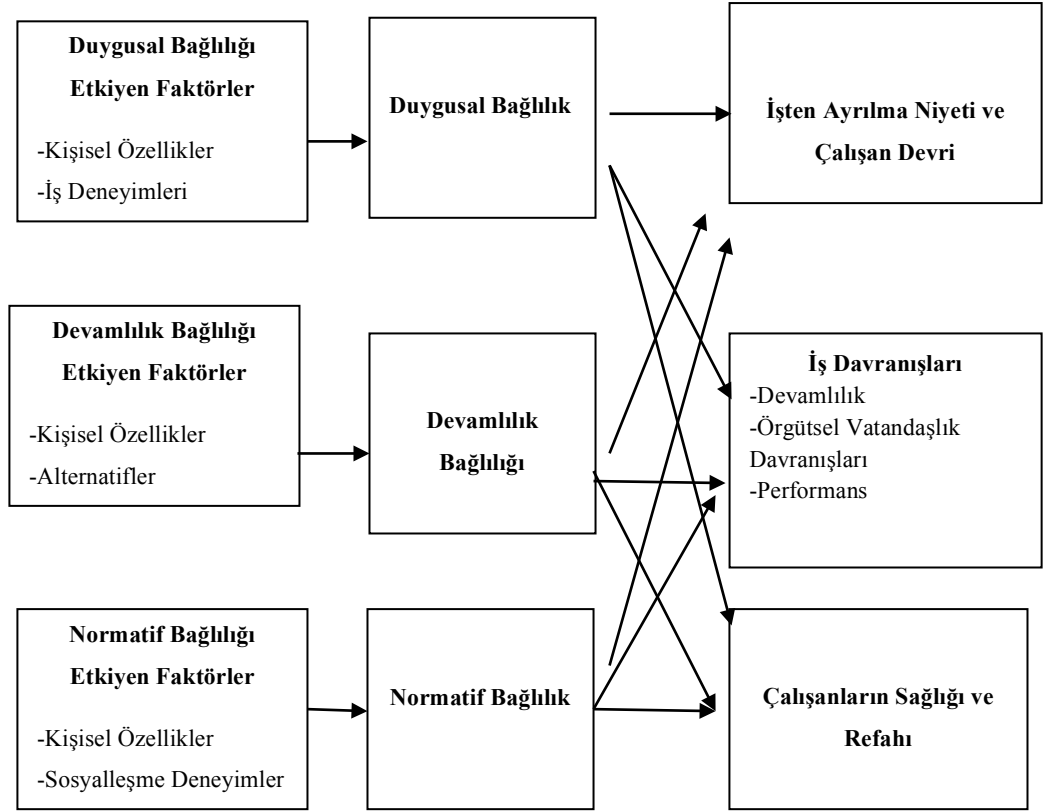
**Şekil 2.4:** Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli



### 2.6. Alan ve Meyer'in Sınıflandırması

Alan ve Meyer'in "örgütsel bağlılık" kavramına büyük katkıları vardır. Üç boyutlu bağlılık modeli ortaya koymuşlar, birçok çalışmada bu modelleri temel alınmıştır (Gül, 2002).

**Şekil 2.5:** Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Şekil 3'te görüldüğü gibi Alan ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

### 2.6.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılığa sahip olan çalışan kendisini örgütle bir bütün olarak görmektedir. Yaptığı işleri istekle yapar. Kurumuna zorlama olmaksızın, oldukça özverili bir tavırla katkıda bulunur. Örgütün çıkarları için çabalamaya oldukça isteklidir. Bu sebeplerden dolayı "duygusal bağlılık" örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık çeşididir (Uyguç, 2004) Allen ve Meyer' göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şu şekilde sıralanır (Gündoğan, 2009):

1. İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zorlu ve mücadele gerektiren bir iş olması.
2. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan beklentisinin açıkça ortaya konulması.

3. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevleri ve işleri neden yaptıkları hususunda açık bir fikre sahip olması.
4. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve önerilerine değer vermesi.
5. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin bulunması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adil olunması.
7. Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılarının bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin sağlanması.
8. Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve kararda katılım göstermesinin sağlanması.
9. Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi, geri dönüt verilmesi.

### **2.6.2. Devam Bağlılığı**

Bu bağlılık türünde duygusal bağlılıkta duyulan istekten ziyade zorunluluk hissi bulunmaktadır. Çalışan örgütüne devam etmediğinde karşılaşacağı maliyetleri göze alamayacağını düşündüğü için örgüte devamını zorunlu bir durum olarak görür. Bu davranış türü örgütten çok çalışanın şahsi davranışına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra da bu davranışlarının devamını getirir. Davranışına bu şekilde bağlılık göstermesini takiben ona uyumlu veya onu meşru ve haklı çıkartan tutumlar ortaya koyar. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanmasına sebebiyet verir (Gül, 2002).

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını etkileyen unsurları şöyle sıralamıştır (Gündoğan, 2009):

1. Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte taşıyabilme durumu.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yarar sağlayacak olup olmaması.
3. Kendine yatırım: Çalışanın emek ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

4. Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrıldığı takdirde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
5. Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

### **2.6.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılıkta sadakat unsuru söz konusudur. Normatif bağlılıkla devam bağlılığı arasındaki en önemli fark, normatif bağlılıkta çalışanın duyduğu üyeliğe devam zorunluluğunun, organizasyonun sağlayacağı maddi faydadan bağımsız olmasıdır. Çalışanın geçmişteki yaşantısı, ailesinden gelen alışkanlıkları, toplumsal normlar, diğer çalışanların uzun süreler boyunca tek bir organizasyonda çalışmış olmaları ve böyle çalışanların takdir görmesi gibi unsurlar, organizasyona duyulan bağlılığın çalışan tarafından bir erdem olarak görülmesine sebebiyet verir. Çalışan zaman içinde organizasyonel bağlılığı bir ahlaki zorunluluk olarak algılamaya başlar (Kaya, 2007).

Kısaca özetleyecek olursak, duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan istek ve şevkle çalışırken, devam bağlılığına sahip olan kişi çalışması gerektiğinden ötürü çalışır. Normatif bağlılık duyan kişi ise örgütte kalma zorunluluğunu taşımaktadır, çünkü örgütte kalmanın ahlaki bir değeri bulunmaktadır.

### **2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Randall, örgütsel bağlılık ile alakalı yaptığı çalışmada, bağlılık düzeylerini ve bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları alttaki tabloda özetlenmiştir.

Şekil 6'da da görüldüğü gibi, Randall tarafından düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları ortaya atılmıştır (Doğan, 2007).

### **2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu düzey bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütüne güçlü bir bağlılık hissi duymamaktadır fakat gelişime ve yeniliğe açıktır. Bu durum her ne kadar olumlu olsa da düşük örgütsel bağlılığın birçok olumsuz sonucu da bulunmaktadır. Örneğin, çalışan alternatif iş imkanları arayışına girebilir ve örgütünü terk edebilir. Bireysel bir çaba göstermez. Bu yüzden bu tür bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonlandığından ötürü örgütün adına zarar getirmekte, müşterilerin güveni azalmakta, yeni durumlara ayak uydurulamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısına bir tehdit oluşturmakta ve üst yönetimin meşruiyetini sorgulanır bir duruma sokmaktadır

### **2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışan örgütünün bütün değerlerini benimsemez. Bazı değerleri benimserken, bazılarını ise kabul etmez. Bireyselliğini, bireysel kimliğini korumaya yönelik bir tavır içerisindedir. Sistemin kendisini yeniden biçimlendirmesine karşı durur. İlimli bağımlılık düzeyindeki çalışanlar örgütün değerleri ve kendi değerleri arasında değer çatışması yaşayabilir ve bu durum da örgüt için bir verimsizlik unsuru olarak ortaya çıkabilir ( Doğan, 2007).

### **2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerine karşı güçlü bir bağlılığa sahiptirler. Bu bağlılık çalışanı mesleki, finansal anlamda tatmin edebilir. Diğer yandan örgüt de çalışana yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek çalışanı bir şekilde ödüllendirmektedir. Yüksek motivasyonu içinde barındıran bu düzey bağlılık olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir. Yaratıcılık, gelişme, ilerleme, yeniliğe karşı bir direnç oluşturabilir. Örgütsel uyum zorlamayla oluşturulabilmekte ve insan kaynakları etkisiz kullanılabilir ( Doğan, 2007).

**Tablo 2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük</li> <li>İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler</li> <li>Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgönerler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler</li> <li>Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
İlmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>Yaratıcı işgönerler</li> <li>Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları</li> <li>Bağlılık düzeyinin düşük, ilmi veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artan işgören kıdemi</li> <li>Sınırlı ayrılma isteği</li> <li>Sınırlı iş devri yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgönerlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması</li> <li>İşgönerlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi</li> <li>Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgönerlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması</li> <li>Olumlu davranışların ödüllendirilmesi</li> <li>İşgönerlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması</li> <li>Değişime karşı bürokratik direnç</li> <li>Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim</li> <li>İşgönerler arasındaki dayanışmaların yetersizliği</li> <li>Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli ve istikrarlı iş gücü</li> <li>Daha yüksek üretim için işgönerlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi</li> <li>Görev ve performans açısından işgönerler arasında yüksek rekabet</li> <li>Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı</li> <li>Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu</li> <li>Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma</li> <li>Aşırı çaba gösteren işgönerlere öfke ve düşmanlık besleme</li> <li>Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

### 3. BÖLÜM

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Firmaların verimliliğini, dolayısıyla kârlılığını arttırmanın yollarını arayan yöneticiler, bunun öncelikle insan faktörünün etkinliğini arttırarak olacağını keşfetmişlerdir. Şüphesiz çalışanların işgücü kapasitelerinin üzerine çıkmalarının sağlanması verimliliği direkt olarak etkileyecektir. Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bunun yanı sıra bu kavramların değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkisine ve araştırmanın önemine vurgu yapılacaktır. Daha sonra, yapılan araştırma hakkında ortaya çıkan bilgiler sunulacaktır. Son olarak ise yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler yardımı ile yapılan incelemenin sonuçları değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın asıl amacı dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak için özel sektörde faaliyet gösteren bir kurumda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar bu özel kurumda çalışan personelin belirli bir kısmından oluşmaktadır. Çağımızda faaliyet gösteren birçok işletmedeki liderlerin dönüşümcü davranışlar sergileme yönündeki eğilimleri ve bu davranışların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ayrı ayrı başlıklar altında birçok araştırmacı tarafından daha önce ele alınmıştır.

Yöneticilerin ortaya koydukları davranış ve tutumlarda dönüşüm kavramını gözetmeleri çalışanların yöneticilere karşı olan güvenlerini olumlu yönde etkilerken, örgüt içerisinde çalışanlar arasında örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek açısından yöneticilerin dönüşümcü özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bir işletmede örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi için belki de öncelikli olarak işletme yöneticilerin, dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip



olmasının gerekli olduğu düşünölebilir. Dolayısıyla, yöneticiler sahip olacakları dönüşümcü ilkeler sayesinde örgüt içerisinde bağlılık kavramını gözetceklerdir. Diğer liderlik vasıfları da düşünöldüğünde bir liderin Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlgi, Entelektüel Uyarım, İdeal Etki / Karizma vb. özellikleri taşıması takipçileri üzerinde etki bırakmasını sağlayabilir. Bu araştırma, birçok araştırmaya konu olan liderlik ve bağlılık kavramlarına dayanarak liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamayı araştırma problemi olarak seçmektedir. Mevcut teorilerden dönüşümcü liderlik teorisinin, örgütsel bağlılıkla olan ilişkiyi açıklamada yetersiz olması, araştırmaların güncelleştirilmesi veya yeni bir yöntem kullanarak araştırma yapma isteği oluşturmaktadır. Bu araştırma; örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağını, özellikle de kalifiye insan kaynağını örgütte tutmanın en önemli yollarından biri olan bağlılıklarını artırma ile dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışması açısından gereklidir. Dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel bağlılığı etkilemekte midir sorusuna cevap arayan bu araştırmanın, konuyla ilgilenen kişilere faydalı olacağı düşünölmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik iki farklı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme aracının bu çalışmada elde edilen Cronbah Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu ölçek maddeleri ölçen formda 5'li Likert tipinden olup anket formu toplam 56 sorudan meydana gelmekte ve bunların ilk 5 sorusu katılımcıların bazı demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Kalan 51 soru ise, “kesinlikle katılmıyorum”(1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4), “kesinlikle katılıyorum”(5) şeklindeki beşli Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Örnekleme seçildikten sonra veriler toplanmış ve istatistik programı (SPSS) yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu araştırmanın çalışma evrenini örme kumaş tekstil sektöründe faaliyet gösteren Kahramanmaraş

ilinde faaliyet gösteren şirketler grubunda çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Seçilen örneklem toplam 300 anket formu uygulanmış fakat bunlardan 246 sından geri dönüş sağlanmıştır. Anket formalarının dağıtımını online ve elden verilerek gerçekleştirilmiştir.

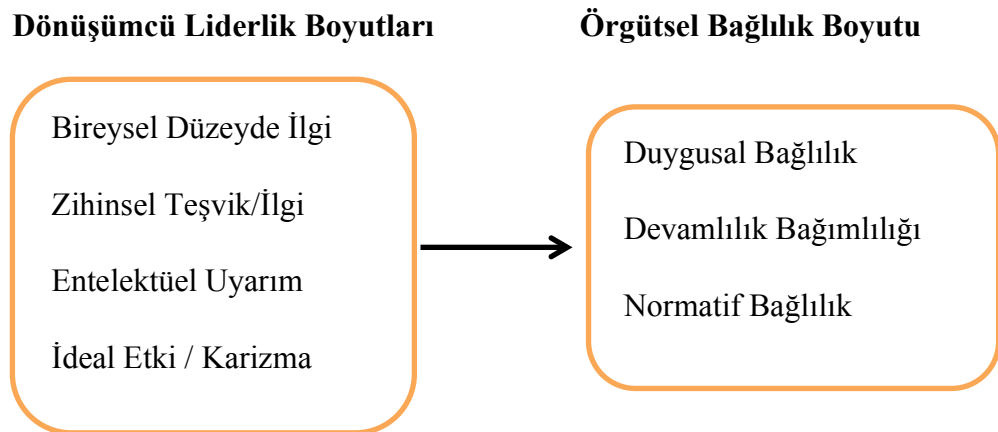
Yapılan döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Araştırmaya katılanların cevaplarına göre; demografik özellikleri ve firmanın çalışan sayısına göre ankete katılım oranlarına ait frekans dökümler, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Bu çalışma için veri toplama aracı olarak kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ilgili bilgiler bundan sonraki bölümlerde yer almıştır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına olan etkisi araştırılacak ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık cinsiyet, yaş, eğitim, ve çalışma süresi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Araştırma modelinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik boyutları ise, bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



### 3.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve kavramların boyutları üzerine geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu alışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler Tablo 3.1.de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1:** Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler

<b>BAğIMSIZ DEğIşKENLER</b>	<b>BAğIMLI DEğIşKENLER</b>
Bireysel Düzeyde İlgi	Duygusal Bağlılık
Zihinsel Teşvik/İlham	Devamlılık Bağımlılığı
Entelektüel Uyarım	
İdeal Etki / Karizma	Normatif Bağlılık

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılardan demografik özelliklerle ilgili sorulara cevap vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili sorular bulunurken, araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorularla ilgili bütün bilgiler aşağıdaki belirtilen başlıklar altında açıklanmaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda belirtilen ana hipotezler ve alt hipotezler araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuştur.

#### **Araştırmanın Ana Hipotezleri;**

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

#### **3.6.1.1. Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:**

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarının devamlılık bağımlılığı üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

#### **3.6.1.2. İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:**

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

#### **Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:**

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin tamamı analizin ana hipotezleri ve onların alt hipotezlerini test edecek şekilde düzenlenmiştir.

Örnekleme oluşturan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için verilerin frekans dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılacak alt boyut ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçümü aşamasında Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için Alpha modeli olan Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Geçerliliği Türkçeye uyarlanma aşamasında kanıtlanmış olan ölçeklerin faktör yapılarına sadık kalmış ve analiz aşamasında ayrıca bir faktör analizine tabii tutulmamıştır. Daha önce ölçeklerin her biri için uygulanmış olan faktör analizi sonuçları "Araştırmanın Yöntemi" kısmında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak öncelikle dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bunun öncesinde ise değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Analizin diğer aşamasına geçilmeden önce parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel tekniklerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanmış ve her iki ölçeğin puan ortalamalarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı parametrik analiz teknikleri uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyet bakımından farklılık gösterip

göstermediğini test etmek bağımsız gruplar t-testi, yaş ve eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulamıştır.

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

### 3.8. Ankete Katılanların Demografik Bulguları

Anket formunun birinci bölümünde ankete katılanlara yöneltilen demografik sorulara verilen cevapların frekans, yüzde, geçerli ve toplam yüzde olarak dağılımı aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır. Sorulara verilen cevapların sayısal dağılımı kısaca aşağıda verilen tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.2:** Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

		<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>GEÇERLİ YÜZDE</b>
<b>CİNSİYET</b>	<b>KADIN</b>	75	30,50	30,50
	<b>ERKEK</b>	171	69,50	69,50
	<b>TOPLAM</b>	<b>246</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>YAŞ</b>	<b>18-33</b>	148	60,2	60,2
	<b>34-41</b>	64	26,0	26,0
	<b>42-49</b>	28	11,4	11,4
	<b>50-57</b>	6	2,4	2,4
	<b>TOPLAM</b>	<b>246</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM</b>	<b>LİSE</b>	98	39,9	39,9
	<b>ÖN LİSANS</b>	53	21,5	21,5
	<b>LİSANS</b>	83	33,7	33,7
	<b>YÜKSEK LİSANS</b>	10	4,1	4,1
	<b>DOKTORA</b>	2	0,8	0,8

	<b>TOPLAM</b>	<b>246</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>YIL</b>	<b>1 YILDAN AZ</b>	116	47,2	47,2
	<b>1-4 YIL</b>	63	25,6	25,6
	<b>4-7 YIL</b>	32	13,0	13,0
	<b>7-10 YIL</b>	13	5,3	5,3
	<b>10-13 YIL</b>	13	5,3	5,3
	<b>13 YIL VE ÜZERİ</b>	9	3,7	3,7
	<b>TOPLAM</b>	<b>246</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabloda da yer alan bilgiler ışığında, anket katılımcılarının %30,5'i kadın %69,5'si erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları göz önüne alındığında, %60,2'si 18-33 yaş aralığında, %26'si 34-41 yaş aralığında, %11,4'si 42-49 yaş aralığında, %2,4' ü 50-57 yaş aralığıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise, %39,9'i lise, %21,5'ü ön lisans, %33,7'i lisans, %4,1'i yüksek lisans ve son olarak da %0,8 i doktora mezunudur. Sonuç olarak katılımcıların %60,1'inin yüksek eğitilmiş olduğu görülmektedir. Son olarak ankete katılanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %47,2'i 1 yıldan az, %25,6'i 1-4 yıl arası, %13'i 4-7 yıl arası, %5,3'si 7-10 yıl arası, %3,7'ü 13 yıl ve üzerinde kurumda çalışmaya devam ettikleri gözlenmektedir. Anket sonuçlarına göre demografik soruların yer aldığı ilk bölümde sorulara cevap vermeyen kişi bulunmamaktadır.

### **3.9. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları**

Araştırmanın amacı doğrultusunda ölçeklerin tamamı ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Çizelgede görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.3:** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Soru Adedi	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Dönüşümcü Liderlik	24	0,918
Bireysel Düzeyde İlgi	5	0,931
Zihinsel Teşvik/İlham	7	0,921
Entelektüel Uyarım	4	0,925
İdeal Etki/Karizma	8	0,924

Tabloda görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.4:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Soru Adedi	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Örgütsel Bağlılık	26	0,927
Duygusal Bağlılık	8	0,929
Devamlılık Bağlılığı	11	0,938
Normatif Bağlılık	7	0,932

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.



$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.4.' de görüldüğü üzere anket soruları % 92 güvenilirliğe sahiptir.

### 3.10. Değişkenler ile İlgili Betimsel İstatistikler

Dönüşümcü liderlik ölçeği ve onun alt boyutları olan Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım, İdeal Etki/Karizma ve Örgütsel bağlılık ölçeği ve onun alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ilgili ifadelerin betimsel istatistiklerini oluşturan ortalama puan ve standart sapma değerleri tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 3.5:** Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistik

Ölçek ve Alt Boyutları	n	X	ss	min.	max.
Dönüşümcü Liderlik	246	3,67	0,74	1	5
Bireysel Düzeyde İlgi	246	3,63	0,82	1	5
Zihinsel Teşvik/İlham	246	3,65	0,81	1	5
Entelektüel Uyarım	246	3,64	0,83	1	5
İdeal Etki/Karizma	246	3,71	0,80	1	5

Tabloda görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,67'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,63 ve 3,71 arasında değişmektedir. Karizma/İdeal etki ortalaması en yüksek, bireysel düzeyde ilgi puanlarının ortalaması en düşük olduğu gözlemlenmektedir. İşgörenlerin değerlendirmeleri incelendiğinde; yöneticilerin daha çok karizmatik özelliklerini kullanarak çalışanları etkilemeye çalıştıkları söylenebilir. Bu araştırmada dönüşümcü liderin karizması, çalışanlar üzerinde diğer faktörlere oranla daha etkili olduğu söylenebilir. Deneklerin dönüşümcü liderliğin tüm boyutları için olumlu bir yaklaşım içinde oldukları izlenimi elde edilmiştir.

**Tablo 3.6: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler**

<b>Ölçek ve Alt Boyutları</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>ss</b>	<b>min.</b>	<b>max.</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	246	3,55	0,59	1	5
Duygusal Bağlılık	246	3,87	0,77	1	5
Devamlılık Bağlılığı	246	3,27	0,61	1	5
Normatif Bağlılık	246	3,66	0,74	1	5

Tabloda görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,55’dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,27 ve 3,87 arasında değişmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak, araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık algıları ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğu söylenebilmektedir. Duygusal bağlılık puanlarının en yüksek, devam bağlılığı puanlarının en düşük olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütlerinden ayrılma olasılığı düşüktür. Normatif bağlılık ise ikinci en yüksek ortalamaya sahip olup, çalışanların sadakat duygusuna sahen ayrılmayı ahlaki bulmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

### **3.11.Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Etkisi**

Çalışmanın ana hipotezlerinden biri “dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır” şeklindedir. Araştırma modelinde de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık bağımlı, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkendir. Bu hipotezi test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi hakkında bilgi vermek gerekirse, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen yöntemdir. Yapılan çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının bulunmasında yararlanılmıştır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmektedir. Bu katsayı r+1 ile r-1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Korelasyon analizi için dönüşümcü liderliğin

dört alt boyutu ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun Pearson katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3.7:** DLB ile ÖBB Arasındaki Korelasyonlar

<b>Boyut/Alt Boyut</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Genel ÖBÖ</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
Genel DLÖ	r	,585**	,614**	,397**	,512**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246
Bireysel İlgi	r	,456**	,459**	,329**	,389**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246
İlham	r	,581**	,610**	,392**	,505**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246
Entelektüel Uyarım	r	,555**	,554**	,383**	,517**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246
Karizma / İdeal Etki	r	,525**	,577**	,343**	,453**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.					

Araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık algısı üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda %58,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,585$  ve  $p<0,01$ ), buna göre DLB ları arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını görmekteyiz. DLB ile duygusal bağlılık algısı üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda %61,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,614$  ve  $p<0,01$ ), DLB ları arttıkça duygusal bağlılığın arttığı görülmekte. Devam bağlılığı ( $0,397$  ve  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,512$  ve  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak çok anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların bireysel ilgi algıları ile örgütsel bağlılık algısı üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda %45,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,456$  ve  $p<0,01$ ). Bireysel ilgi faktörü arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını görmekteyiz. Bireysel ilgi ve duygusal bağlılık korelasyon analizi %45,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,459$  ve  $p<0,01$ ) bireysel ilgi arttıkça duygusal bağlılığın arttığını görmekteyiz, devamlılık bağımlılığı ( $0,329$  ve  $p<0,01$ ), normatif bağımlılık ( $r=0,389$  ve  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Keza bu ilişki de %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak çok anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlar sergileyerek dönüşümcü/değişimci transformasyonel bir lider yöneticilik oluşturması, örgütsel bağlılık ortamının oluşmasına pozitif yönde etki ettiği kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların ilham algıları ile örgütsel bağlılık algısı üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda %58,1 düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,581$  ve  $p<0,01$ ), duygusal bağlılık ( $r=0,610$  ve  $p<0,01$ ), devamlılık bağımlılığı ( $r=0,392$  ve  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,505$  ve  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, liderin, izleyenleri örgütün vizyonunu benimseme ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını arttırmak için takım ruhunu teşvik etmesi, izleyenlere moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını arttırması, izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve

iyimserlik aşılması ve ayrıca geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır duygusal destek sağlayarak kapasiteleri üzerinde performans elde ederek ve işgörene ilham vermesi örgütsel bağlılık ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların entelektüel uyarım algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %55,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,555$  ve  $p<0,01$ ), buna göre entelektüel etki faktörü arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. duygusal bağlılık ( $r=0,554$  ve  $p<0,01$ ), devamlılık bağlılığı ( $r=0,383$  ve  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,517$  ve  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderin entelektüel uyarımla, izleyenlerinin zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk ederek örgütsel bağlılık ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların karizma/ideal etki algıları ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %52,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,525$  ve  $p<0,01$ ) karizma/ideal etki faktörü arttıkça örgütsel bağlılık arttığı görülmektedir, duygusal bağlılık ( $r=0,577$  ve  $p<0,01$ ), devamlılık bağımlılığı ( $r=0,343$  ve  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,453$  ve  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderin Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı oluşturur, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağın oluşturabilmek için öncülük ettikleri gurubunun umut, istek ve duygularını çok iyi bilerek sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır. Bu durum da örgütsel bağlılık ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına ulaşılır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerindeki etkisini belirlenebilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.8 de, Bireysel Düzeyde İlgî, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma boyutlarının örgütsel bağıllık üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken Örgütsel Bağıllık iken bağımsız değişken “Bireysel düzeyde ilgi”, Zihinsel Teşvik/İlgi”, Entelektüel Uyarım” ve İdeal Etki/Karizma” dır. Regresyon analizinde uygulanan metod enter metoddur ve analize ilişkin anova değeri  $p=0,000 < \alpha=0,05$  bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ $\beta$ ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

**Tablo 3.8** de entelektüel uyarım ve Zihinsel Teşvik/İlham boyutuna ait p değerleri  $\alpha$  değerinden küçük olduğundan birinci ana hipotez olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağıllık boyutları üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilir.

**Tablo 3.8:** Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Bireysel Düzeyde İlgî	,021	,057	,028	,360	,719
Zihinsel Teşvik/İlham	,249	,089	,340	2,813	,005
Entelektüel Uyarım	,170	,065	,238	2,622	,009
İdeal Etki/Karizma	,024	,076	,032	,313	,754
R= 0,599 R <sup>2</sup> = 0,359 Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,349 F= 33,764 P= 0,000					

*Bağımlı Değişken; Genel Örgütsel Bağıllık*

Uyarlanmış R<sup>2</sup> ile ifade edilen regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü gösteren değere bakıldığında araştırmaya katılanların Bireysel Düzeyde

İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım, İdeal Etki/Karizma boyutları birlikte genel örgütsel bağlılık davranışının %35'sini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

**Tablo 3.9'** da, Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma boyutlarının duygusal bağlılık boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Duygusal Bağlılık” iken bağımsız değişken Bireysel düzeyde ilgi”, Zihinsel Teşvik/İlgi”, Entelektüel Uyarım” ve İdeal Etki/Karizma” dır. Regresyon analizinde uygulanan metod enter metoddur ve analize ilişkin anova değeri  $p=0,000 < \alpha=0,05$  bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ $\beta$ ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

Tablo 3.9 da bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım boyutuna ait p değerleri  $\alpha$  değerinden küçük olduğundan birinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilir.

**Tablo 3.9:** Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Bireysel Düzeyde İlgi	-,019	,072	-,021	-,272	,000
Zihinsel Teşvik/İlham	,350	,111	,370	3,142	,786
Entelektüel Uyarım	,126	,082	,137	1,549	,002
İdeal Etki/Karizma	,163	,096	,170	1,693	,092
R=0,625 R <sup>2</sup> =0,390 Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,380 F= 38,575 P= 0,000					

*Bağımlı Değişken; Duygusal Bağlılık Boyutu*

Araştırmaya katılanların Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma boyutları birlikte örgütsel bağlılık'ın alt boyutu olan duygusal bağlılığın %39'sini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

**Tablo 3.10 da**, Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma boyutlarının devam bağlılığı boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Devam Bağlılık” iken bağımsız değişken Bireysel düzeyde ilgi”, Zihinsel Teşvik/İlgi”, Entelektüel Uyarım” ve İdeal Etki/Karizma”dır. Regresyon analizinde uygulanan metod enter metuttur ve analize ilişkin anova değeri  $p=0,000 < \alpha=0,05$  bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ $\beta$ ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

Tablo 3.10 da bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, Entelektüel uyarım ve İdeal etki/karizma boyutuna ait p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan birinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarının devamlılık bağımlılığı üzerinde etkisi vardır” red edilir.

**Tablo 3.10:** Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Bireysel Düzeyde İlgi	,052	,183	,071	,787	,432
Zihinsel Teşvik/İlham	,160	,103	,214	1,554	,121
Entelektüel Uyarım	,142	,076	,194	1,880	,061
İdeal Etki/Karizma	-,028	,089	-,037	-,313	,754
R=0,411 R <sup>2</sup> =0,169 Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,155 F= 12,241 P= 0,000					

*Bağımlı Değişken; Devam Bağlılığı Boyutu*



Araştırmaya katılanların Bireysel Düzeyde İlgi, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal Etki/Karizma boyutları birlikte örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı boyutunun %17'ini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

**Tablo 3.11** de, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma boyutlarının normatif bağlılığı boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Normatif Bağlılık” iken bağımsız değişken Bireysel düzeyde ilgi”, Zihinsel Teşvik/İlgi”, Entelektüel Uyarım” ve İdeal Etki/Karizma” dır. Regresyon analizinde uygulanan enter metodur ve analize ilişkin anova değeri  $p=0,000 < \alpha=0,05$  bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “ $\beta$ ” deperleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayısını göstermektedir.

**Tablo 3.10** da zihinsel teşvik/ilham, ve ideal etki/karizma boyutuna ait p değerleri  $\alpha$  değerinden küçük olduğundan birinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” Kısmen kabul edilir.

**Tablo 3.11:** Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Bireysel Düzeyde İlgi	,127	,111	,102	1,145	,254
Zihinsel Teşvik/İlham	,451	,114	,427	3,959	,000
Entelektüel Uyarım	,126	,123	,106	1,023	,308
İdeal Etki/Karizma	,315	,096	,244	3,294	,001
R=0,538 R <sup>2</sup> =0,290 Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,278 F= 24,570 P= 0,000					

*Bağımlı Değişken; Normatif Bağlılık Boyutu*

Araştırmaya katılanların bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma boyutları birlikte örgütsel bağlılığının alt boyutu olan normatif bağlılığın %29 unu açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Yukarıdaki bütün analizlerin sonucu doğrultusunda birinci ana hipotez ve ana hipoteze bağlı alt hipotezlerle ilgili sonuçlar tablodaki gibidir

**Tablo 3.12:** Birinci Ana Hipotez İle İlgili Sonuçlar

<b>Birinci Ana Hipotez</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır. *Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır..	KISMEN KABUL
<b>Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır. *Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	KISMEN KABUL
H <sub>1</sub> : Dönüşümcü liderlik boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerinde etkisi yoktur. *Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	RED
H <sub>1</sub> : Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	KISMEN KABUL

*Dönüşümcü liderlik boyutların örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	
--	--

Yapılan regresyon analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının onların genel örgütsel bağlılık algıları üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın hipotezi “H1: dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının onların duygusal bağlılık boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın hipotezi “H1: dönüşümcü liderlik boyutlarının, duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının onların devam bağlılığı boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın hipotezi “H1: dönüşümcü liderlik boyutlarının, devam bağlılığı boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi red edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının onların normatif bağlılık boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın hipotezi “H1: dönüşümcü liderlik boyutlarının, normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### **3.12.Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algıları ile İlgili Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile elde edilen bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım, ideal etki/karizma boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

### 3.12.1. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından dönüşümcü liderlik boyutları bakımından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tablo 3.13 de yer almaktadır.

**Tablo 3.13:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Cinsiyet	n	X	Ss	t	p
Bireysel Düzeyde Etki	K	75	3,61	0,73	-0,021	0,053
	E	171	3,64	0,86		
Zihinsel Teşvik/İlham	K	75	3,72	0,71	1,00	0,142
	E	171	3,61	0,84		
Entelektüel Uyarım	K	75	3,65	0,74	0,042	0,139
	E	171	3,64	0,87		
İdeal Etki/Karizma	K	75	3,76	0,65	0,547	0,052
	E	171	3,69	0,86		

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların bireysel düzeyde etki, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve İdeal/etki karizma algılarındaki ortalamalarının birbirlerine yakın gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum istatistiksel olarak da desteklenmekte ve araştırmaya katılan çalışanların erkek veya kadın olması zihinsel teşvik/ilham ( $t = 1,00$  ve  $p > 0,05$ ), entelektüel uyarım ( $t = 0,042$  ve  $p > 0,05$ ), İdeal/etki karizma ( $t = 0,547$  ve  $p > 0,05$ ), bireysel düzeyde etki ( $t = -0,021$  ve  $p(0,053) > 0,05$ ) algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

Tablo 3.13 de çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin algılarına ait bireysel düzeyde etki p değeri  $\alpha$  değerinden küçük olduğundan ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.” kısmen kabul edilir.

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

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

**Tablo 3.14:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	P
Bireysel Düzeyde Etki	18-33	148	3,59	0,85	2,91	0,83
	34-41	64	3,68	0,75		
	42-49	28	3,73	0,82		
	50-57	6	3,60	0,96		
Zihinsel Teşvik/İlham	18-33	148	3,71	0,81	0,92	0,43
	34-41	64	3,59	0,76		
	42-49	28	3,48	0,89		
	50-57	6	3,45	0,93		
Entelektüel Uyarım	18-33	148	3,69	0,85	0,69	0,56
	34-41	64	3,57	0,82		
	42-49	28	3,51	0,82		
	50-57	6	3,79	0,43		
İdeal Etki/Karizma	18-33	148	3,82	0,76	3,33	0,02
	34-41	64	3,63	0,80		
	42-49	28	3,33	0,92		
	50-57	6	3,67	0,66		

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaşları arttıkça, **Bireysel Düzeyde Etki, Zihinsel Teşvik/İlham, Entelektüel Uyarım ve İdeal**

**Etki/Karizma** algılarındaki ortalamalarının giderek azaldığı görülmektedir. Bu durum istatistiksel olarak da desteklenmekte ve araştırmaya katılanların yaş bakımından **Bireysel Düzeyde Etki** ( $F = 2,91$  ve  $p > 0,05$ ), **Zihinsel Teşvik/İlham** ( $F = 0,92$  ve  $p > 0,01$ ), **Entelektüel Uyarım** ( $F = 0,69$  ve  $p > 0,05$ ), anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır ancak **ideal Etki/Karizma** ( $F = 3,33$  ve  $p < 0,05$ ) boyutunda farklılık gözlemlenmiştir.

Tablo 3.14 de çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin p değeri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.” kısmen kabul edilir.

Tukey testi sonucuna göre ideal etki/karizma ait yaş guruplarına bakıldığında farklılaşmanın 18-33 yaş grubu ve 50-57 yaş gurubunda gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu sonuçları açıklarken çalışanların çalışma hayatının ilk yıllarıyla son yılları arasındaki algılarının birbiriyle benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlayabiliriz. Yani çalışmaya yeni başlayanlar ile artık çalışma hayatının sonuna gelenler ideal etki/Karizma algıları benzerlik gösterir.

### **3.12.3. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları onların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.15:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Bireysel Düzeyde Etki	LİSE	98	3,4980	,89914	1,672	,174
	ÖN LİSANS	53	3,6604	,67092		
	LİSANS	83	3,7349	,77340		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,8667	,97359		
Zihinsel Teşvik/İlham	LİSE	98	3,5804	,86358	,962	,411
	ÖN LİSANS	53	3,5768	,70486		
	LİSANS	83	3,7367	,76752		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,8571	1,05507		
Entelektüel Uyarım	LİSE	98	3,5816	,89585	,947	,419
	ÖN LİSANS	53	3,5566	,77776		
	LİSANS	83	3,7560	,70600		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,7500	1,24316		
İdeal Etki/Karizma	LİSE	98	3,6786	,82818	,350	,789
	ÖN LİSANS	53	3,6698	,63364		
	LİSANS	83	3,7651	,82948		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,8542	1,07242		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerinin dönüşümcü liderlik algıları bakımından bireysel düzeyde etki ( $F=1,672$  ve  $p>0,05$ ) Zihinsel Teşvik/İlham ( $F=0,962$  ve  $p>0,05$ ) Entelektüel Uyarım ( $F=0,947$  ve  $p>0,05$ ) İdeal Etki/Karizma ( $F=0,350$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.15** de çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır” red edilir.

### 3.12.4. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri onların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.16:** Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yıl	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Bireysel Düzeyde Etki	<1	11 6	3,53	0,88	0,86	0,51
	1-4	63	3,69	0,95		
	4-7	32	3,67	0,53		
	7-10	13	3,75	0,40		
	10-13	13	3,89	0,25		
	>13	9	3,82	0,70		
Zihinsel Teşvik/İlham	<1	11 6	3,70	0,79	0,71	0,61
	1-4	63	3,67	0,99		
	4-7	32	3,48	0,62		
	7-10	13	3,36	0,78		
	10-13	13	3,67	0,50		
	>13	9	3,73	0,60		
Entelektüel Uyarım	<1	11 6	3,66	0,84	1,05	0,39
	1-4	63	3,76	0,95		
	4-7	32	3,46	0,62		
	7-10	13	3,32	0,53		
	10-13	13	3,55	0,77		
	>13	9	3,80	0,74		
İdeal Etki/Karizma	<1	11 6	3,74	0,79	0,94	0,45
	1-4	63	3,80	0,93		
	4-7	32	3,57	0,71		
	7-10	13	3,36	0,67		
	10-13	13	3,64	0,51		
	>13	9	3,80	0,65		



Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların çalışma sürelerinin dönüşümcü liderlik algıları bakımından bireysel düzeyde etki ( $F=0,86$  ve  $p>0,05$ ) Zihinsel Teşvik/İlham ( $F=0,71$  ve  $p>0,05$ ) Entelektüel Uyarım ( $F=1,05$  ve  $p>0,05$ ) İdeal Etki/Karizma ( $F=0,94$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.16** de çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir

**Tablo 3.17.** İkinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri ile İlgili Sonuçlar

<b>İkinci Ana Hipotez</b>	<b>SONUÇ</b>
$H_1$ : Dönüşümcü Liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
<b>İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri</b>	<b>SONUÇ</b>
$H_1$ : Dönüşümcü Liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED
$H_1$ : Dönüşümcü Liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
$H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	RED
$H_1$ : Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır	RED

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda eğitim düzeyleri, çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı; ancak yaş değişkenine ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan “ $H_1$ = Dönüşümcü Liderlik

boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.13.Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile elde edilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüm gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık algıları cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

#### 3.13.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından örgütsel bağlılık algıları bakımından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tablo da yer almaktadır.

**Tablo 3.18:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	75	3,72	0,70	-1,98	0,25
	Erkek	171	3,93	0,78		
Devam Bağlılığı	Kadın	75	3,28	0,58	0,16	1,37
	Erkek	171	3,26	0,62		
Normatif Bağlılık	Kadın	75	3,55	0,70	-1,47	0,364
	Erkek	171	3,70	0,75		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık bakımından Duygusal Bağlılık ( $t=-1,98$  ve  $p>0,05$ ), Devam Bağlılığı ( $t=0,16$  ve  $p>0,05$ ) Normatif Bağlılık ( $t=-1,47$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.18** de çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

### 3.13.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

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

**Tablo 3.19:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Duygusal Bağlılık	18-33	148	3,89	0,78	0,254	0,86
	34-41	64	3,82	0,81		
	42-49	28	3,95	0,60		
	50-57	6	3,75	0,78		
Devam Bağlılığı	18-33	148	3,18	0,61	2,67	0,052
	34-41	64	3,40	0,62		
	42-49	28	3,43	0,46		
	50-57	6	3,17	0,69		
Normatif Bağlılık	18-33	148	3,61	0,78	1,50	0,216
	34-41	64	3,66	0,75		
	42-49	28	3,92	0,55		
	50-57	6	3,76	0,45		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılık algıları bakımından Duygusal Bağlılık ( $t=0,25$  ve  $p>0,05$ ), Devam Bağlılığı ( $t=2,67$  ve  $P>0,05$ ) Normatif Bağlılık ( $t=1,50$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.19** de çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

” red edilir.

### 3.13.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları onların örgütsel bağlılık algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.20:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Duygusal Bağlılık	LİSE	98	3,80	0,82	1,50	0,21
	ÖN LİSANS	53	3,77	0,79		
	LİSANS	83	4,00	0,60		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,97	1,00		
Devam Bağlılığı	LİSE	98	3,31	0,62	0,72	0,54
	ÖN LİSANS	53	3,22	0,58		
	LİSANS	83	3,22	0,56		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,44	0,87		
Normatif	LİSE	98	3,69	0,79	0,13	0,94

Bağlılık	ÖN LİSANS	53	3,67	0,77		
	LİSANS	83	3,62	0,60		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,67	1,02		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılık algıları bakımından Duygusal Bağlılık ( $t=1,50$  ve  $p>0,05$ ) Devam Bağlılığı ( $t=0,72$  ve  $P>0,05$ ) Normatif Bağlılık ( $t=0,13$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.20** de çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

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

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri onların örgütsel bağlılık algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.21** de çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1$ : Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

**Tablo 3.21:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek /Alt Boyutları	Yıl	N	Mean	Std. Deviation	F	p (sig.)
Duygusal Bağlılık	1 YILDAN AZ	116	3,85	0,80	0,31	0,90
	1-4 YIL	63	3,95	0,82		
	4-7 YIL	32	3,79	0,64		
	7-10 YIL	13	3,76	0,66		
	10-13 YIL	13	3,88	0,47		
	13 YIL VE ÜZERİ	9	3,98	0,77		
Devam Bağlılığı	1 YILDAN AZ	116	3,17	0,63	1,43	0,215
	1-4 YIL	63	3,36	0,70		
	4-7 YIL	32	3,92	0,33		
	7-10 YIL	13	3,38	0,56		
	10-13 YIL	13	3,40	0,49		
	13 YIL VE ÜZERİ	9	3,14	0,39		
Normatif Bağlılık	1 YILDAN AZ	116	3,60	0,85	0,59	0,70
	1-4 YIL	63	3,75	0,77		
	4-7 YIL	32	3,71	0,49		
	7-10 YIL	13	3,68	0,43		
	10-13 YIL	13	3,79	0,31		
	13 YIL VE ÜZERİ	9	3,47	0,58		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılık algılarının çalışılan yıl bakımından Duygusal Bağlılık ( $t=0,31$  ve  $p>0,05$ ) Devam Bağlılığı ( $t=1,43$  ve  $P>0,05$ ) Normatif Bağlılık ( $t=0,59$  ve  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.21** de çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin p değerleri  $\alpha$  değerinden büyük olduğundan üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

**Tablo 3.22.** Üçüncü Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri ile İlgili Sonuçlar

<b>Üçüncü Ana Hipotez</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Örgütsel Bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	RED
<b>Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Örgütsel Bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H <sub>1</sub> : Örgütsel Bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H <sub>1</sub> : Örgütsel Bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H <sub>1</sub> : Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.	RED

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, yaş eğitim düzeyleri, çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi olan “H<sub>1</sub>=Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.” hipotezi red edilmiştir.

## SONUÇ

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Kahramanmaraş ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil firmasında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen önerilere aşağıda yer verilmektedir. Analiz bulguları, öncelikle dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, ölçeklerinin Türkiye'deki özel sektör personeline uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Bu araştırma Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe örme kumaş alanında faaliyet göstermekte olan kurumsal bir firmada 246 kişi üzerinde anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında 3 adet ana hipotez altında 11 adet alt hipotez test edilmiştir. Bunlardan 5'i kabul edilirken 9'u reddedilmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu araştırma kapsamında aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

Araştırma bulguları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler verilen cevaplar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak gruplandırılarak, ortalamalar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama düzeyinin duygusal bağlılık ile ilgili, en düşük ortalama düzeyinin devam bağlılığı ile ilgili ifadelerde gerçekleştiği görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları düşüktür. Normatif bağlılık, duygusal bağlılıktan sonra en yüksek ortalamaya sahiptir.. Örgütlerde orta düzeyde örgütsel bağlılık olmasının bir sebebi, çalışanların örgüt içinde bireysel kimliğini koruma isteği olabilir. İşgören örgüte ait amaç ve değerlerin bir kısmını benimsemekle birlikte, bir kısım amaç ve değerleri benimsememiş olabilir.

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılığa olan etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Dönüşüm sürecinde dönüşümcü liderliğin her boyutu farklı bir önem taşımaktadır ve örgütsel bağlılığa da etkisi farklı olabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutlarının örgüt üzerindeki, dolayısıyla da izleyiciler üzerindeki etkisini şöyle açıklamak mümkündür



**Bu araştırma kapsamında** kurulan birinci ana hipotez, “dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi vardır”, hipotezidir. Bu hipoteze göre “**genel örgütsel bağlılık boyutları**” ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları olan “zihinsel teşvik/ilham” ve “entelektüel uyarım” arasından anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların dönüşümcü liderlik alt boyutu zihinsel teşvik/ilham ve entelektüel uyarım algılarındaki artış genel örgütsel bağlılık algısında da artışa neden olacağı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar dönüşümcü liderin çalışma ortamında oluşturacağı örgütün vizyonunu belirleme, çalışanların örgüte bağlanmaları için güdüleyici olacaktır, bu şekilde çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için performansları artacaktır. Yöneticinin moral yükseltici konuşmalar yapması çalışanların coşkularını arttıracaktır. Belirlenmiş bir misyon ve vizyonla çalışanlarda ortak heyecan ve güven oluşumunu sağlamış olup, onlara zor anlarda enerji ve iyimserlik aşılayarak zor işlerin üstesinden gelmelerini sağlayacaktır. Yönetici, entelektüel uyarımla çalışanlara problemleri çözmede yeni bakış açıları sunarak onların problemin çözümünde mantıklarını kullanmayı teşvik eder, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak çalışanlarını geliştirir. Ancak bu çalışma kapsamında “**genel örgütsel bağlılık boyutları**” ile dönüşümcü liderliğin diğer alt boyutları olan “bireysel düzeyde ilgi” ve “ideal etki/karizma” ile ilgili anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç liderin bireysel düzeyde ve karizma etkisi özelliklerini kullanarak bu araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan “**duygusal bağlılık**” ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutu olan “bireysel düzeyde ilgi” ve “entelektüel uyarım” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat dönüşümcü liderlik algısının diğer alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki anlamlı bir artış duygusal bağlılık algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bundan dolayı bu araştırma kapsamında yöneticinin, çalışanlarının her birini farklı birer kişilik olarak görüp onların farklı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler olduğunu biliyor ve onları dinlerken onlarla bireysel düzeyde ilgilenirken kendilerine olan güvenlerini de geliştirmelerini sağlıyor olabilir.

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan **“devam bağlılığı”** ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki bir artış devam bağlılığı algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olmayacaktır. Bundan dolayı yöneticinin, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik/ilham, entelektüel uyarım ve ideal etki/karizma faktörlerindeki özellikleri çalışanlarda devam bağlılığı oluşmasına katkı sağlamadığı görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan **“normatif bağlılık”** ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutları olan **“zihinsel teşvik/ilham”** ve **“ideal etki/karizma”** arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat dönüşümcü liderlik algısının diğer alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu araştırma kapsamında çalışanların dönüşümcü liderlik algılarındaki anlamlı bir artış normatif bağlılık algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bundan dolayı yöneticinin çalışma ortamında oluşturacağı örgütün vizyonunu belirleme, çalışanların örgüte bağlanmaları için güdüleyici olacaktır, bu şekilde çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşmak için performanslarını arttıracaktır. Moral yükseltici konuşmalar yapılması çalışanların coşkularını arttıracaktır. Misyon ve vizyon yönetici tarafından belirlendiyse çalışanlarda heyecan ve güven oluşumu sağlanmış olup, zor anlarda onlara enerji ve iyimserlik aşılayarak zor işlerin üstesinden gelmelerini sağlayacaktır. Çalışanların güven ve saygısını kazanarak örgüt için doğru kararların alınmasını sağlar, onlara saygı gösterir, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur. Çalışanlar, yöneticilerinin arzu edilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar. İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler yöneticiler, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda çalışanlarına ekstra çaba göstermelerini sağlarlar.

Yöneticide bulunan Karizma özelliği, çalışanların örgüt işleyişine bağlılığını artırarak, belirlenmiş hedefler doğrultusunda başarıya ulaşmasını sağlar; ilham özelliği ile dönüşümcü lider, çalışanların fırsatları

değerlendirebilmesi için yönlendirir, hedefler için odaklanmalarını sağlar; entellektüel etki özelliği ile ise, işgörenleri düşünmek için teşvik edici olurlar;; bireysel ilgide ise, çalışanlarla yakından ilgilenecek, onların iç dünyası ile ilgili bilgiler sağlayarak bilgi ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olurlar.

Dönüşümcü liderler çalışanların ekstra çabaları üzerinde çok yüksek bir etkiye sahiptir. Çalışanlarına saygılı olurlar, çalışma standartlarını yükseltirler. Risk alır ve vizyona katılmaları için işgörenleri teşvik ederler. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin yeniliklere açık olmaları, değişimi zamanında yapmaları, vizyon sahibi olmaları, bilgi akışını hızlandırmaları, gerekli durumlarda risk almaları ve her şeyden önemlisi insan faktörüne her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Yöneticiler, dönüşümcü liderlik tarzının karizma ve bireysel ilgi boyutlarını kullanarak, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırmalıdır.

Dönüşümcü liderler, işgörenlerinden beklediklerini net olarak belirleyerek onları bir hedefe yönlendirmeye gayret gösterirler. Dönüşümcü liderlik faktörlerine göre hareket eden yönetici liderler, çalışanların örgüte bağlılığının artmasını sağlayarak, işgörenlerden yüksek performans elde edebilir. Bu sayede işgörenler görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt hedefleri üzerine odaklanmaktadır. Dolayısı ile ortak hedeflere bağlı bir örgüt kültürünün oluşması sağlanabilmektedir.

Gün geçtikçe organik yapıya bürünen organizasyonlar ve rekabetin en fazla insan kaynağı olduğu günümüzde örgütlerin içinde buldukları değişim kausundan başarıyla çıkabilmeleri hususunda çok önemli katkı sağlayacak unsurun “dönüşümcü liderlik” olduğunu söyleyebiliriz. Globalleşme, bilgi toplumu, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda hem örgütlerde işbirliği, hem dijital çağın yarattığı yalnızlaşma duygusu gibi birçok olumsuzlukları aşma zorunluluğu doğmuştur. Örgütler, rekabetin en üst seviyede olduğu günümüz şartlarında başarıyı yakalayabilmek için değişimin başlatıcısı ve değişimlere uyum gösterebilen insan merkezli yenilikçi proaktif yönetici liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde dönüşümcü liderlik, örgütlerinin beklentilerini karşılayabilecek tarzda bir liderlik olarak görülmektedir.

Bu araştırma konusunun çıkan sonuçları söz konusu kuruma özel olması nedeniyle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların daha geniş kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, benzer tarzda faaliyet gösteren kurumlarda ve farklı sektörlerin araştırmaya dahil edilmesi sonuçların genellenebilirliğinin sağlanması açısından faydalı olabilecektir. Yöneticiler örgütsel değişim ve dönüşümünün sağlanması ve örgütsel bağlılığın arttırılması adına “ortak vizyon ve paylaşım sağlamalı, zihinsel uyarım ve yaratıcılık konularına önem vermeli, etkili iletişim teknikleri geliştirmeli, esnek yönetim anlayışı sergilemeli, birlikte çalıştığı kişilerin güvenini kazanmalıdır. Örgütsel bağlılığın düşük çıkmasına sebep olan diğer dönüşümcü liderlik faktörler üzerinde de durulması fayda sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Abdulkadir**, (2004), “Lider Yöneticinin El Kitabı”, Genç Beyin Yayınevi: İstanbul.
- Aksaraylı Fatih** (2015), “Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması” Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Y.2015, C.6, S.12., ss.108-124.
- Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf**, 2000; Jung & Avolio, 2000; Kark, **Shamir, & Chen**, 2003; Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Seltzer & Bass, 1990.
- Allee, W. C.** (1951), “*Cooperation among animals, with human implications*”. New York: Schuman.
- Arbak Yasemin, Kesken Jülide**, (2005), “Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir yaklaşım” Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 09.1700.0000.0000/DK.05.013.368 S: 53.
- Arslantaş, C.Cüneyt ve Pekdemir, Işıl** (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi 2007/1 s.262.
- Asena Altın, Gülova, Özge, Demirsoy**, (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Volume 3, Number 3.
- Avolio, B. J.** (2005), “Leadership development in balance: Made/Born”. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J.** (1999). “Full leadership development: Building the vital forces in organizations”. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, Bass, & Jung**, 1999; Bass, 1997; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Tepper & Percy, 1994). Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995).

- “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478).
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.** (1999), “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441- 462.
- Aydın, Semra,** (2008), “Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Bakan, İsmail ve Büyükmeşe, Tuba,** (2010), “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına” İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- Bakan, İsmail,** (2011), “Örgütsel Stratejilerin Temeli. Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar” Gazi Kitabevi, Ankara s.75.
- Bakan, İsmail,** (2011), “Örgütsel Stratejilerin Temeli. Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar” Gazi Kitabevi, Ankara s.76.
- Bar-Hayim, A. Ve Berman, G.S.** (1992), “The dimensions of Organizational Commitment” *Journal of Organizational Behaviour*. 13:379-387.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R.** (2001), “Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem?”, *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R.** (2001 ), “Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem?”, *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass, B. M.** (1998), “*Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillside”, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Bass, B. M.** (1997), "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M.** (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*". New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R.** (2008), "*The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications*", (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R.** (2008), "*The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications*", (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M.** (1997a), "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M.** (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*". New York: The Free Press.
- Bass, B. M.** (1998), "*Transformational leadership: Industry, military and educational impact*", Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1997). "*Full range of leadership: Manual or the Multifactor leadership questionnaire*". Palo Alto, CA: Mind Garden. )
- Bass (1990) Bass, (B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1997), "*Full range of leadership: Manual or the Multifactor leadership questionnaire*". Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M.** (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*". New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1997), "*Full range of leadership: Manual or the Multifactor leadership questionnaire*". Palo Alto, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1990), “The implications of transactional and transformational leadership, team, and organizational development”. *Research in Organizational Change and Development*, 4(3), 231-272.
- Bass, B. M.** (1997), “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1990). “The implications of transactional and transformational leadership, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*”, 4(3), 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1993), “Transformational leadership: A response to critiques”. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49-80. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1997), “*Full range of leadership: Manual or the Multifactor leadership questionnaire*”. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1990), “The implications of transactional and transformational leadership, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*”, 4(3), 231-272).
- Başol, Ömür** (2005), “*Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*”, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. Başaran, İ. E. Eğitim Yönetimi, Dördüncü Kez Yeniden Yazım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000 ,s.81
- Başaran, İ. E.** (1992)Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1992.
- Bayram Levent**,(2008), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma; Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, Ankara.
- Burns, J. M. (1978). “*Leadership*”. New York: Harper & Row Publishers.
- Bruns ve Bruns**, 2007: 57 Bruns, W. J. & Bruns, D. L. (2007), “Effecting Change In Colleges and Universities”. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 53-63.



- Bryant, S. E.** (2003). "The role of transformational transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Carless, S. A.** (1998), "Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Conger, J. A.** (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145 - 170.
- Çağlar, İrfan** (2004), "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çelik, V.** (2000) Eğitimsel Liderlik. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Çelik, V.** (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:16.
- Çelik, V.** Eğitimsel Liderlik. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.11 2000.
- Chapman, Elwood N. & Pat Heim,** Liderliği Öğrenmek, (Çev.) Alp Durmuş, Rota Yayınları, 1997
- Decrane, A.** "Gelecek için Liderlik." *Executive Excellence*. 21. ss.22–23, 1998.
- Desborough, Marie, Neal M. Ashikamasy,** (2002), "Emotion and Attribution of Intentionality in Leader- Member Relationships", *The Leadership Quarterly*.
- Demirci, M.K.** (1999) Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik ilişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Dikici, A. Metin** (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, YAZ-2009 C.8 S.29 (198-213).
- Dvir, T., & Shamir, B.** (2003). “Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study”. *Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Dolu, Banu,** (2000) “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi
- Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk,** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61.
- Edwin A. Locke,**( 2002) “the Leader Integrater, The Case of Jack Welch at General Electric, Leadership”,(ed) Linda Neider, Chester A. Schriesheim, Information Age Pub., Greenwich, Connecticut, 2002 s.3.
- Engelbrecht, A. S., & Murray, W. D.** (1995). “*The influence of leader-subordinate work value congruence on the performance and satisfaction outcomes of transactional and transformational leaders*”. Binghamton, NY: Binghamton University.
- Eraslan, L.**(2006). Liderlikte Post Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik ([www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com).)
- Erdem Orhan,** 2009, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, YAZ-2009 C.8 S.29 (198-213).
- Erdoğruca, Pınar,** (2011), “Dönüşümcü (transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2011.
- Erçetin, Şule** (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Eren, Erol** (2009). “*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*”. İstanbul: Beta Basım.
- Eren. E.** "İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:209, s.453 İstanbul, 1989.

- Fiedler, Fred E. Joseph E. Garcia**, "Leadership in a Non-Linear World", Ed: Cary L.
- García-Morales, V. J. & Jimenez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L.** (2012). "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Gellis, Z. D.** (2001). "Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care". *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Geylan, Ramazan**, (1992). "Personel Yönetimi", Met Yayınevi, Eskişehir.
- Griffin, D.** (2007 ) "*Transformational leadership*", Retrieved August 28, 2009 from Website: <http://www.desgriffin.com/leadership/transform>
- Grimm, J. W.** (2010), "Effective Leadership: Making The Difference", *Journal of Emergency Nursing*, 36 (1), 74-77.
- Görgülüer Aysun, Ayça**,(2013), "Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2013.
- Gül, Hasan**,( 2000), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.
- Gül, Hasan**, (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 203, Cilt:10, ss: 77.
- Gümüşeli, A. İ.** "Öğretim Liderliği ve Etkili Okul" Yaşadıkça Eğitim Dergisi, YA/BA Yayınları, s:46, s:10–14, Mayıs/Haziran 1996. Gümüşeli, A.İ. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları." Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996. Gümüşeli, A.İ. "Öğretim Liderliği". Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1996.
- Gümüşeli, A.İ.** (1996), Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. Eğitim Yönetimi. Yıl 2 Sayı 2, Bahar, Ankara.

- Gündoğan, Tamer**, (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 2009.
- Gündoğan, Tamer**, (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Eylül 2009, Sf:49-50.
- Hesselbein Frances** (1998) “Leader to Leader, Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation’s”, Award Winning Journal, Jossey-Bass Inc. Publishers, SanFrancisco, s.7.
- Hicks Herbert**, (1978), “Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından”, Çeviren, Osman Tekok, 1. Cilt, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Hüseyinklioğlu, Buket**,(2010), “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana,.
- Ilgar, Lütfü**. Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2000. S.71
- Ilgar, Lütfü**, 2000. Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2000. s.58
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F.** (2004, October). “Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of the their relative validity”. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J.** (2000), “Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership”. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kılınç, Tanıl**. "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. C.24, Nisan, 1995.

- Koçel, T.** “İşletme Yöneticiliği.” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yedinci Baskı, 1999, s.466–477.
- Machiavelli, N.** (1513/1952/1961). “*The Prince*. (Rev. trans. E. R. P. Vincent”. New York: Mentor Press.
- Maxwell, C. J.** (1999). Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 liderlik Yasası (Çev.İŞener) Beyaz Yay.
- Maslow, A.** (1943), “A theory of human motivation”. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Malinowski, Bronislaw,**(1990), “İnsan ve Kültür”, Çev. Fatih Gümüş, V Yayınları, Ankara, 1990, sf: 41.
- Memişoğlu, Salih.** (2001). “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-97.
- Meyer, J.P. ve Allen, J.N.**(1997), “Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application” Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L.,** (2001), “Commitment in Workplace”. Toward A General Model, Human Resource Managment Review, 11: 299-326.
- Mimir, Mustafa (2008), “Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Morrow, P.C.,** (1993), “The Theory and Measurement of Work Commitment”, CT: JAI, Greenwich).
- Mowday, R.T.,Porter, L.W. ve Steers, R.M.** (1982), “Employee-Organisational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover”, CA: Academic Press, San Diego).
- Murdock, G.** (1967). “*Ethnographic Atlas*”. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın,** (2004) “DEU araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten

- ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı1, 2004, s. 92.
- Nihat Kaya, Seçil Selçuk**, (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8, 2007, Sf: 187.
- Nielsen, K. & Cleal, B.** (2011), “Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? — An Experience Sampling Method Study on the Predictors of Transformational Leadership Behaviors”.The Leadership Quarterly, 22, 344–352.
- Ölçer, Ferit** (2008). “Dönüşümcü Liderlik”. (Ed.: Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* içinde (s. 127-181). Ankara: Seçkin Yay.
- Önal, G.**(1995), “İşletme Yönetimi ve Organizasyonu”, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, s.65
- Özalp, İnan, Eren, Gülten, Öcal, Hülya** (1992), “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik”, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Eskişehir.
- Özkan, Yelda** (2004), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:1, Sıra: 4, No:176.
- Özutku, Hatice, Ağca, V. ve Cevrioğlu, E.** (2007). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı
- Paksoy Mahmut**, 2002, “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul İşletme Fak. No: 282. S.197 Sakarya.
- Paksoy Mahmut, 2002**, “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul İşletme Fak. No: 282, s.167.
- Reichard, R. J. & Riggio, R. E. & Wright Guerin, D. & Oliver, P. H. & Gottfried, A. W. & Eskeles, G. A.** (2011), “A Longitudinal Analysis of

- Relationships Between Adolescent, Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 22, 471–481.
- Rost, J. C.** (1993), “Leadership development in the new millennium”. *Journal of Leadership Studies*, 1, 92-110.
- Sıgı, Ünsal,** (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278.
- Simic. I.** (1998), “Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes”. *Facta Universitas*, 1(6), 49 - 55.
- Simola, S. K. & Barling, J. & Turner, N.** (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care”. *The Leadership Quarterly*, 21, 179 188.
- Somers, M.J.** (1995). “Organisational Commitment, Turnover and Absenteeism. An Examination of Direct and Interaction Effects”. *Journal of Organisational Behaviour*, 16:49-58.
- Sönmez, Yeşim ve Özmen, Fatma** (2007), “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 17, Sayı: 2, s.177-198, Elazığ.
- Sun, P. Y.T. & Anderson, M. H.** (2012), “Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 23, 309–323.
- Tabak, Akif, Sıgı, Ünsal, Eroğlu, Adnan ve Hazır Köksal** (2009), “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Taş, Sait,** (2009), “SDU International Journal of Technologic Sciences”, Vol. 1, No 2, October 2009, pp. 1-9.

- Tekarsalan, E. Ve Kılınç, T.** (2000), “Davranışın Sosyal Psikolojisi”. İstanbul İşletme Fakültesi, İstanbul
- Tezcan, Mahmut** (1980), “Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 25, İstanbul.
- Tortop, Nuri** (1989), “Personel Yönetimi”, İlk-San Matbaası: Ankara.
- Tunçer, Polat** (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik” Sayıştay Dergisi Sayı: 80 S. 60 <http://www.sayistay.gov.tr/Dergi>
- Tuncer, Polat**, (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, Sayı 80, Ocak-Mart,
- Tuncer, Polat** (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, Sayı 80, s.57-83
- Türk, Zehra ve Süngü, Ahmet** (2004), “İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi”, Mevzuat Dergisi, S: 75 Yıl:7,
- Ünsal Sıgri**, (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278.
- Vries, Manfred Kets de** (2007), “Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik”,Ceylan, Adnan, Keskin, Halit, Eren, Şule Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi 2005, 16(51): 32-42.
- Waks, L. J.** (2007), “The Concept Of Fundamental Educational Change. Educational Theory”, 57(3), 277-295.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.** (1990). “Transformational leadership and multiple levels of analysis”. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yavuz, Ercan & Tokmak, Cüneyt** (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*,1(2),18-35.



**Yeniçeri, Ö.** (2002), “Örgütsel Değişmenin Yönetimi”, Ankara, Nobel Yayınları.

**Yiğit Zühal,** (2010), “X veY Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2010.

**Yukl, G., & Van Fleet, D. D.** (1992), “Theory and research on leadership in organizations”. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 3, pp. 147-197.

**Zübeyir Bağcı,** (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, Uluslararası Yönetim ve İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı: 19, 2013.

## **EKLER**

### **EK 1. ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

Bu anket, İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Yönetimi programında yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu maksatla ekte bulunan “Kişisel Bilgi Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

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

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

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ (Tez Danışmanı)

Doğan UZUN.

## Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

### 1- Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

### 2- Yaşınız:

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

50 - 57  58 - 65  65 ve üstü

### 3- Öğrenim durumunuz:

Lise  Ön lisans  Lisans

Yüksek Lisans  Doktora

### 4- Şuan bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az  1-4 yıl  4-7 yıl

7-10 yıl  10-13 yıl  13 yıl ve üstü

**Bölüm 2:** Aşağıda kurumunuzdaki yöneticinizi Dönüşümcü liderlik açısından değerlendirecek bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice

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

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Yöneticimiz her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimiz heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticimiz çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticimiz her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5
16.	Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimiz astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
20.	Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4	5
21.	Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
22.	Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar.	1	2	3	4	5
24.	Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5

**Bölüm 3:** Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda Örgütsel Bağlılık ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-**Kesinlikle katılmıyorum**” ve “5-**Kesinlikle katılıyorum**” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz

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

18.	Şuanda kurumumdan ayrılma kararı alırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	1	2	3	4	5
19.	Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerinin kısıtlı olmasıdır.	1	2	3	4	5
20.	Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
21.	Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
22.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
23.	Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
24.	Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25.	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
26.	İşimi beni fazlasıyla tatmin ediyor.	1	2	3	4	5