T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme/İnsan Kaynakları Yönetimi

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanları

Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Eşdanışman: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İstanbul, 2020

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Didem ALTINTAŞ

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2020

"Didem ALTINTAŞ" tarafından hazırlanmış ve 20/07/2020 tarihinde sunulmuş "DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Serdar BOZKURT	Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ
Eş Danışman	Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Serdar BOZKURT	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıldız Teknik Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Altan DOĞAN	İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Arzu ÇAKAR	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Didem ALTINTAŞ

ÖNSÖZ

Tez yazım sürecinde yardımları ve desteğiyle her daim yanımda olan danışmanım Sayın Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a, kardeşim Fırat Altıntaş'a ve arkadaşım Dila Tarhan'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ALTINTAŞ, Didem

Yüksek Lisans, İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Eş Danışman: Doç. Dr. Serdar BOZKUT

Tarih: Haziran/2020

Sayfa: 77

Bu çalışmada iletişim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile dönüşümcü liderlik algısının ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan; karizma ve telkin edici liderlik ile bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile arasındaki ilişkiler, aynı zamanda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve sektör gibi bazı demografik özellikler ile arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir iletişim sektörü şirketi çalışanları örneklem grubunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve sektöre göre farklılık göstermediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaş ve kıdeme göre farklılık gösterdiği; cinsiyet, eğitim durumu, sektör ve medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Dönüşümcü liderlik, İletişim sektörü

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE COMMUNICATION SECTOR

Altıntaş, Didem

M.Sc., Department of Business, Altınbaş University

Supervisor: Prof. A. Ercan GEGEZ

Co-Supervisor: Assoc. Prof. Serdar BOZKURT

Date: June/2020

Pages: 77

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational commitment and perceived transformational leadership for communication sector employees. In this context, the relationship between transformational leadership, dimensions of transformational leadership; charisma and suggestive leadership, individual attention and mental encouragement; and organizational commitment, dimensions of organizational commitment; emotional commitment, attendance and normative commitment is looked into. At the same time the relationship between transformational leadership, organizational commitment variables and some demographic features (gender, age, marital status, education, seniorty and sector, etc.) is looked into. The sample group consists of people whose are working in the media organization in İstanbul. In this context a questionnaire was conducted. The results of the questionnaire were analyzed by SPSS program. As a result of the analysis reveal a significant relationship between transformational leadership and sub-dimensions and organizational commitment and sub-dimensions. At the same time employees' perceptions of transformational leadership are found to vary depending on their education status; do not show difference according to variables such as gender, age, marital status, seniority and sector. Also employees' perceptions of organizational commitment are found to vary depending on their age and seniority; do not show difference according to variables such as gender, education status, sector and marital status.

Keywords: Organizational Commitment, Transformational Leadership, Communication Sector

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLO LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xii**
1.GİRİŞ **1**
2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMLAR **3**
2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİN TANIMI 3
2.2. LİDERLİĞİ OLUŞTURAN GÜÇ KAYNAKLARI 5
2.3. GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI 7
2.3.1. Özellikler Kuramı 7
2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı 8
2.3.3 Durumsal Liderlik Kuramları 9
2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Kuramı 10
2.4. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR 10
2.4.1. Karizmatik Liderlik 11
2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 12
2.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 13
2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI 15
3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI **19**
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI 19
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ 21
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI 22
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 22
3.3.1.1. Kanter'in yaklaşımı 22
3.3.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı 23
3.3.1.3. O' Reilly – Chatman yaklaşımı 23
3.3.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı 24
3.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı 24
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 26
3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması 26

3.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması 27
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 28
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 28
3.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler 29
3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon ile İlgili Faktörler 31
3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler 34
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 35
3.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTÜSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ 37
4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 40
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 40
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI 40
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 41
4.4. VERİ TOPLAMA ARACI 43
4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ 44
4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI 44
4.6.1. Demografik Bulgular 44
4.6.2. Güvenilirlik Analizi 46
4.6.3. Tanımlayıcı İstatistiki Analizler 47
4.6.4. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ile Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular 47
4.6.5. Dönüşümcü Liderlik ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular 50
4.6.6. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular 53
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 56
REFERANSLAR 60
EKLER 68
EK 1. Anket Formu 68
ÖZGEÇMİŞ 70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Özellikler 45

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistiki Analizler 47

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi 48

Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi 50

Tablo 5: Dönüşümcü Liderliğin Yaşa Göre İncelenmesi 51

Tablo 6: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi 51

Tablo 7: Dönüşümcü Liderliğin Kıdeme Göre İncelenmesi 52

Tablo 8: Dönüşümcü Liderliğin Sektöre Göre İncelenmesi 52

Tablo 9: Dönüşümcü Liderliğin Medeni Duruma Göre İncelenmesi 52

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi 53

Tablo 11: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi 54

Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre İncelenmesi 54

Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre İncelenmesi 54

Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Sektöre Göre İncelenmesi 55

Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi 55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli..... 41

1.GİRİŞ

Günümüzün değişen iş dünyası yeni yönetim tarzlarını beraberinde getirmiş, rekabet hızla artmış, küreselleşme vb. etkenler doğrultusunda en etkili liderlik tarzının ne olacağı konusunda araştırmalar daha da artmıştır. Organizasyonlarda özellikle değişime ve yeniliğe yönelik olan dönüşümcü liderliğin incelenmesinin bir kat daha artmıştır. Bu çerçevede liderlerin, çalışanların organizasyonlarına duygusal yönden olumlu tutumlar beslemesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu tutumların en önemlilerinden birisi ise sağlayabilecek örgütsel bağlılıktır. İletişim sektörü çalışanlarının dönüşümsel liderlik algısı çerçevesinde, örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelenmesi bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir.

Dönüşümcü lider örgüt içerisinde çalışanlara ilham veren, vizyon sahibi ve idealist bir lider olarak bilinmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler örgüt çıkarları çerçevesinde hareket eden, yenilikçi ve örgütlerde karar verme sürecini iyi bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Yani bu liderlik anlayışı değişme ve yeniliğe odaklı bir tarz benimsemektedir. Bunula birlikte dönüşümcü liderler çalışanlarının örgüt içerisindeki performanslarının en yüksek düzeye çıkmasını amaçlamaktadır. Çalışan performansının yüksek düzeyde olmasında en büyük etken ise örgüt bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları, sadakati ve işine olan psikolojik bağlılığı ifade eder.

Araştırma amacı doğrultusunda çalışma üç bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik, liderliği oluşturan güç kaynakları, geleneksel liderlik kuramları ve liderlikte yeni yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile ilgili teorik ve ampirik literatür derinlemesine incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında örgütsel bağlılık ele alınarak; örgütsel bağlılığın anlamı, önemi, araştırmalardaki boyutları, örgütsel bağlılığı

etkileyen unsunlar ve bunların sonuçlarına değinilmiştir. Son olarak araştırmanın uygulama bölümü olan üçüncü bölümünde iletişim sektöründe çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmanın sonuçlarından bahsedilmiştir.

2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMLAR

2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik kavramıyla ilgili geçmişten günümüze kadar birçok bilim insanı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bunun yanı sıra "lider" kavramının 1300 yıllarında meydana çıktığı söylenmektedir. Ayrıca "liderlik" kavramının ilk olarak 19. Yüzyılda İngiliz Parlamentosu'yla ilgili yazılarda ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu kavram 20 yüzyılda demokratik yapılanmaların yaygınlaşmasıyla birlikte daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Fakat liderlik kavramı teoride 1916 yılında Henri Fayol tarafından oluşturulmuştur (Kızmaz, 2010).

Liderlik kavramının kökeni İngilizce "lead" kelimesinden gelmektedir. Bu kelimenin karşılığı yol göstermek, öncülük etmek, rehberlik yapmak gibi anlamlara gelirken "leader" kelimesi önder, lider, baş gibi anlamlar taşımaktadır. Liderlik kavramının Türkçe karşılığı "önderlik" olmasına rağmen literatürde bu kavram pek tercih edilmemektedir. Eren'e göre insanlar belirledikleri hedeflere ulaşmak için diğer birey veya bireylerin ihtiyacına gereksinim duymaktadırlar. Her birey kendine has bir yapıya sahip olsa bile müşterek hedeflere ulaşmak için bir arada olarak topluluk şeklinde hareket etmek durumunda kalabilmektedir. Bu yüzden topluluk halinde hareket etmek gerekmektedir. Topluluklar ise bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderler ise bir araya gelmiş grupların ya da kişilerin belirledikleri amaç doğrultusunda yönlendiren, ortak hareket etmelerini sağlayan kişi olarak görülmektedir (Eren, 2011). Ayrıca liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını, inançlarını, düşünce yapılarını değiştirebilen bireylerdir (Karpuzoğlu, 2010). Werner'e göre ise; liderlik kavramı mevki ya da otoriteyi ifade etmemektedir. Werner liderliğin, lider ve bireylerin arasındaki ilişkinin ve karşılıklı

iletişimin kalitesiyle alakalı bir işlev olduğunu savunmaktadır. Liderlik, bireyler üzerinde güç sahibi olmayı değil onları etkileme kaynağıdır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Northouse'da liderlik kavramını bir bireyin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir grubu etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Yörük ve Dündar, 2011). Liderler, örgütlerde değişim ve yenilenme sürecini gerçekleştirir, buna bağlı olarak çalışanları ve örgütleri daha yüksek bir performans düzeyine ulaştırırlar.

Liderliği bir özellik veya süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Lider olarak algılanan bir bireyin bazı bireysel özelliklere sahip olması ise özellik olarak liderliği ifade etmektedir. Süreç olarak liderlik, bir grubun ya da örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kişilerin davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Kızmaz, 2010). Genel olarak kabul edilen bir tanıma göre ise liderlik, bir grubun üyesi olan bireyleri, grubun ya da organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme amacında etkileyebilme sürecidir. Bu tanıma bakılarak liderlik kavramının bir sosyal etki süreci olduğu ve bir insan grubu içinde söz konusu olduğu söylenmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Günümüzde yöneticilik ve liderlik kavramları birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır. Fakat lider ve yönetici kavramı birbirinden farklı iki ayrı kelimedir. Bayrak'a göre, yöneticilik ve liderlik iki farklı kavram olarak nitelendirilmektedir. Yönetici ve liderin farklı iki kavram olarak ortaya konulmasının en önemli nedeni yöneticilerin yetkiyi ön plana çıkarması, liderlerin ise ikna kabiliyetinin yüksek olması ve bireyleri etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanır (Bayrak, 2011).

Etkili bir lider olmanın en önemli özelliklerinden biri insan ilişkileridir. Etkin lider işinin yanı sıra insan ilişkilerinde de uzman olmalıdır. Grubunda yer alan kişilerin performanslarını olumlu etkilemek için iyi motive edebilmeli, ilham vermeli ve dürüst olmalıdır. Aynı

zamanda liderler pozitif, çalışkan, güvenilir, vizyon sahibi, güçlü, yaratıcı, yenilikçi, hırslı, girişimci, güvenilir ve zamanı iyi kullanan kişiler olmalıdır.

Liderlik, liderlerin niteliklerinden ziyade onun yerine getirdiği çalışmaların ve çalışma neticelerinin örgüt ya da gruplar tarafından kabul edilmesi ya da beğenmesiyle var olur ve bu şekilde sürekli hale gelir. Liderlerin faaliyet ve davranışlarını etkileyen dört unsur vardır. Bu unsurlar; grup üyeleri, grubun amaçları, liderin bireysel özellikleri ve ortam koşulları olarak sıralanmaktadır. Liderlik ortama ve zamana göre değişiklik teşkil eden kompleks bir yapının belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 2001).

Sonuç olarak örgütler günümüz rekabetçi dünyasında hedeflerini gerçekleştirebilmek için güçlü yöneticilere ve liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada liderliği oluşturan güç kaynakları büyük bir önem taşımaktadır.

2.2. LİDERLİĞİ OLUŞTURAN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, liderlik kavramıyla yakından ilişkilidir. Liderler güçlerini hedeflerine ulaşmak amacıyla grup ya da kişilerin üzerinde kullanırlar. Lunenburg'a göre güç en basit haliyle başkalarını etkileme sanatıdır (Özcan, Karataş ve Çağlar, 2014). Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske'e göre büyük liderler hedefledikleri ve hayal ettikleri fikirleri başarmak ve yürürlüğe koymak için vizyona ve güce sahiptirler (Lunenburg, 2012). French ve Raven (1959) liderlerin bir grubu ya da kişileri etkileyebilecek güç kaynaklarını beş farklı başlıkta incelemiştir. Bunlar; zorlayıcı, yasal, karizmatik güç ile ödül ve uzmanlık gücü olarak bilinmektedir.

- *Ödül gücü:* Ödüllendirme gücü liderlerin, çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmesi için, onları teşvik edecek bazı ödüller vermesidir. Bu ödüller genel olarak maaş artırımı, terfi, ikramiye, promosyon, daha fazla sorumluluk ve yetki verme ya da yeni ekipmanlar gibi maddi ödüller olurken aynı zamanda övgü, takdir –

teşekkür etme gibi psikolojik ödüller de olabilir. Çalışanlar açısından olumlu bir motivasyon kaynağı olduğu için çalışanların örgüte olan katkısını artırmak amacıyla kullanılabilecek bir güç kaynağıdır. Ancak bu gücün uzun süre kullanılmasının bazı olumsuzluklara yol açabileceği de düşünülmektedir (Meydan ve Polat, 2010).

- *Zorlayıcı güç:* Bu güç kaynağı ödül gücünün karşıtıdır. Liderlerin çalışanlarını cezalandırarak onları etki altına alma gücüdür. Bu güç kaynağı çalışanlar üzerinde korku oluşturarak bir davranışa zorlamayı ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Aynı zamanda liderlerin diğer çalışanlarının yanında bir başka çalışanını eleştirerek ya da çalışanlarını tehdit ederek onlardan daha üstün olduğunu hissettirmektedir. Zorlayıcı güç çalışanlarda itaat etme hissi uyandırmaktadır. (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

  Bireyler, liderler tarafından verilmiş olan emirlere karşı geldiğinde ortaya çıkabilecek sorunlardan korktuğu için bu gücü kabul eder. Yöneticiler ücret kesintisi, ihtar verme ya da işten çıkarma gibi tehditlerde bulunarak astlara her istediğini yaptırma gücüne sahiptir. Yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağından fazla katı ya da tutarsız olması durumunda ortaya istenmeyen sonuçlar çıkabilmektedir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015).

  Yasal Güç: Otoriteyi temsil eden yasal güç, liderin örgüt içinde bulunduğu konum, statü nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Bu güç lider ve çalışan arasında hiyerarşinin olduğunu gösterir. Organizasyonlar liderlere bulunduğu konum nedeniyle çalışanları etkisi altına alabilmeleri için belirli yasal güçler ve yaptırım hakları sağlamıştır. Örneğin liderler yasal güç kullanarak çalışanlarından mesai yapmalarını isteyebilirler. Fakat yasal güç sık kullanıldığında çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı düşünülmektedir (Akyüz vd., 2015).

- *Uzmanlık gücü*: Uzman gücü, bilgi, beceri ya da yetenekleri sonucunda başka kişilerin davranışlarını etkileme becerisi olarak tanımlanabilir. Birey kaynaklı bir güçtür. Uzmanlık gücünde en önemli unsur çalışanların liderlerine olan güvenidir. Astlar, üstünün konuyla ilgili yeteri kadar bilgiye ve deneyime sahip olduğunu bildiklerinde daha olumlu yönde etkilenirler. Bu güç liderin bilgi ve deneyiminin astları tarafından kabul edilmesiyle ortaya çıkar (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).
- *Karizmatik güç:* Benzeşim, Özdeşlik ve Referans gücü olarak da bilinen karizmatik güç, birey kaynaklı bir güçtür. Liderin doğuştan barındırdığı iletişim gücü ve kişilik özellikleriyle doğrudan bir ilişkisi vardır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Lider veya yönetici kişinin astlar tarafından beğenilmesi, saygı duyulması, çekici bulunması, onlara ilham vermesi ve astların lidere benzemeye çalışması gibi özellikler liderlerin karizmatik gücünün yoğunluğunu gösterir (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011).

2.3. GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramları sosyal bilimciler tarafından çeşitli şekillerde sınıflara ayrılmıştır. Genel anlamda birbirine benzeyen bu kuramlar özellikle vurgulanan konular açısından farklılık göstermektedir. Geleneksel liderlik kuramlarının alt başlıklarına aşağıda detaylı olarak yer verilecektir.

2.3.1. Özellikler Kuramı

Liderliği açıklamak amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım olarak bilinir. Kişilik yaklaşımı olarak da bilinen özellikler kuramı ile ilgili ilk çalışmaların 1795 - 1881 yıllarında Thomas Carlyle tarafından başlatıldığı bilinmektedir. Thomas Carlyle'a göre bazı kişiler lider olarak doğar ve insanlık tarihini etkiler (Yıldız , 2002).

Bu kurama göre liderin diğer çalışanlardan farklı olabilmesi için ayırt edici bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Liderde var olan bu farklı nitelikler liderlik sürecinin

etkinliğini saptayan önemli bir etken olarak görülmektedir. Aynı zamanda liderin fiziksel özelliklerinin diğerlerinden farklı olması da ayırt edici özellik olarak görülmektedir.

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre yöneticilerin; "işin ehli, dürüst, güvenilir, ilham veren, kendine güvenen, ileri görüşlü, gerçekçi, mücadeleci" gibi özellikle sahip olması beklenmektedir.

Liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği öne sürülse de ilerleyen zamanlarda sonradan kazanılan liderlik özellikleri de ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda "genetik yaklaşım" ve "sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı" olarak iki yaklaşım ortaya çıkmıştır. Genetik yaklaşım kişilerin lider olarak doğduğunu savunurken, eğitim ve görgü gibi kavramlar sonradan kazanılan değerler olarak kabul edilmiştir (Barutçugil, 1981).

Liderin özelliklerini ölçebilmenin zor olması ve liderlik sürecinde sadece liderlerin özelliklerini ele alarak incelenmesi bir süre sonra yetersiz geldiğinden dolayı liderlerin özelliklerini araştırmak yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

1940'ların sonlarında özellikler yaklaşımının etkin bir liderlik anlayışı için yetersiz kalacağı düşünülmüş ve böylece davranışsal liderlik kuramı geliştirilmiştir. Özellikler yaklaşımını reddeden bu yaklaşıma göre liderin etkin, verimli ve başarılı olmasını sağlayan unsur kişisel özellikleri değil, liderlik yaparken gösterdiği davranış biçimi ve grup ile arasındaki ilişkidir. Bu davranış biçimi liderin ne yaptığını ve nasıl davrandığını incelemektedir. Liderlerin astlara karşı iletişim biçimi, yetki devri, planlaması ve kontrol biçimi, hedefleri kararlaştırma biçimi gibi davranışlar liderlerin etkinliğini belirleme konusunda önemli etkenler olarak ele alınmaktadır (Tengilimoğlu, 2005)

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişebilmesi için bu alanda yönetim bilimciler tarafından çeşitli incelemeler ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar; "Ohio ve Michigan State

Üniversitelerinin Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı ile Likert'in Sistem 4 Modeli" şeklindedir. Yapılan tüm araştırmaların sonucunda ise liderlik davranışında iki önemli faktör ortaya çıkmıştır. Paksoy bunları işe ve kişiye yönelik olma şeklinde açıklamıştır (Paksoy, 2002).

Kişiye yönelik olma boyutunda, liderlerin çalışanlara yardımcı olması, fikirlerini önemsemesi, grup içinde herkese eşit – adil davranması, ekibini sahiplenmesi gibi davranışlar yer almaktadır. İşe – göreve yönelik olma boyutunda ise işin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılması, ekibin verimli bir şekilde çalışması, liderin çalışanlarını organize edebilmesi, etkin bir şekilde iletişim kurabilmesi gibi özellikler bulunmaktadır (Koçel, 2014).

2.3.3 Durumsal Liderlik Kuramları

1970'li yıllarda yapılan araştırmalarla birlikte ortaya çıkan durumsal liderlik kavramı temel olarak koşullara bağlıdır. Bu teoriye göre liderler bulunduğu koşullara göre farklı liderlik tarzları geliştirmelidir. Bu yaklaşım liderlik sürecini lider, grup üyeleri ve koşullar arasında ilişkilendirir.

Durumsal liderlik yaklaşımı en elverişli liderlik tutumunun şartlara ve duruma göre değişeceğini savunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik yaklaşımında en iyi olarak gösterilebilecek bir yönetim tarzı bulunmamaktadır. Liderlik tarzlarının sadece belirli koşullarda etkili olduğunu savunmaktadır. Durum ve ortama göre değişkenlik gösterebilir. Bu yaklaşımda yapılan çalışmalar şu şekildedir: *Fiedler'in Liderlik Kuramı, Amaç-Yol Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Modeli, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı* olarak ifade edilebilir. Bu çalışmaların esas noktası ise görev bazlı veya ilişkiye yönelik bir liderlik tarzının tüm durumlarda ya da şartlarda uygun olamadığı, birtakım koşullarda göreve yönelik liderlik tarzı daha etkili olabilecekken birtakım koşullarda ise ilişki odaklı bir liderlik

biçiminin daha verimli olacağıdır (Çağlar, 2004). Yapılan bu çalışmalarda en kapsamlı durumsal liderlik kuramını Fred Fiedler'in öne sürdüğü bilinmektedir.

2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Kuramı

Bu kuramda esas olarak liderin grup üyelerinin istekli olmasını sağlama, çalışanları yönlendirme, onların kontrolünü sağlama, hedeflere ulaşmada çalışanlara destek olma gibi özellikler yer almaktadır. Fiedler'e göre liderin davranış biçimi ve özellikleri her koşulda geçerli olmayabilir. Liderin mevcut durumu ve ortamı göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Bu yaklaşıma göre liderlerin tutumlarının etkinliğini belirleyen, lider – çalışan ilişkisi, görevin boyutu ve liderin biçimsel yetkisi şeklinde üç değişkeni bulunmaktadır. Bu yaklaşım türünde her şartta geçerli görülen bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. İçinde bulunulan durumu ise üç değişken belirlemektedir. Bunlar; lider - izleyici ilişkisi, işin niteliği ve güç durumudur (Çetin, 2008).

- *Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler*: Grup üyelerinin lidere karşı duyduğu güven, bağlılık duygusunu ifade eder.
- *İşin niteliği:* Kurum içerisinde yapılacak olan işlerin her aşamasının ayrıntılı bir şekilde açıklanması gerekmektedir.
- *Güç durumu:* Liderler bulundukları konum nedeniyle çalışanları işe alabilir, işten çıkarabilir, mevkii yükseltebilir; onları ödüllendirip cezalandırabilir. Aynı zamanda grup üyelerine emirler verebilir. Liderin bu gibi özellikleri daha fazla güce sahip olduğunu gösterir.

2.4. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR

1978 yılından itibaren Burns ve Bass'ın yaptığı araştırmalar sonucunda liderlikle ilgili klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimlerinin yetersiz kaldığı ve liderlik için yeni bir ayrımın

yapılmasının zorunlu oluğu anlaşılmıştır (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Böylece etkileşimci ve dönüşümcü (dönüşümsel) liderlik olarak iki ayrı yeni yaklaşım türü ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik geçmişe ve geleneklere bağlı kalan bir liderlik biçimiyken, dönüşümcü liderlik ise yenilikçi bir liderlik davranış biçimidir. Aynı zamanda "karizmatik liderlik" yaklaşımının da yeni liderlik yaklaşımlarında önemli bir yeri olduğu bilinmektedir.

2.4.1. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorisinin karmaşıklaşmasıyla birlikte araştırmacılar yeni teoriler üretmek zorunda kalmışlardır. Üretilen bu teorilerden biri de "karizmatik liderlik" teorisidir. 1980'lerden sonra sıkça kullanılan bu kavramın kökeni Eski Yunan uygarlığına dayanmaktadır. Eski Yunanlarda "ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)" anlamını taşıyan bu kavram İncil'de de kehanet, üfürükçülük gibi anlamlarda kullanılmıştır. Karizmatik liderlik kavramını ilk kullanan ve liderlik alanına ekleyen kişi ise Alman sosyolog Max Weber olmuştur (Gül, 2003). Çağdaş bir liderlik tarzı olan "karizmatik liderlik" kavramı olağanüstü güçlere ve vasıflara sahip olan insanlar için kullanılmıştır.

Karizmatik kavramını "karizmatik yetki" olarak kullanan Weber karizmatik otoritenin meşruluğunu geleneklerden veya yasalardan değil insanüstü güçlerden aldığını düşünmektedir. Weber karizmayı bir özellik olarak değil kişiye yüklenen ilahi bir güç olarak görür ve bu kavramı liderlerin büyüsel bazı özellikleri olan varlıklar olarak tanımlar. Aynı zamanda grup üyeleri için bir güç figürü olan karizmatik liderlerin çalışanlarla arasında bir sevgi bağı olduğunu düşünmektedir.

Karizmatik yetkiye sahip olan liderler çalışanlara yol gösteren, ilham veren, güven hissi uyandıran, izleyiciler üzerinde olumlu izlenim uyandıran kişilerdir. Ayrıca karizmatik liderler izleyenleri daha fazla motive edebilme gücüne sahip bireylerdir.

Karizmatik liderlik yaklaşımıyla önemli çalışmalar yapan bir diğer isim de Robert House olmuştur. House 1992'de (Yavuz, 2009), Weber'in karizmatik liderlik anlayışını geliştirmiş ve bu kavramı psikolojik açıdan ele almıştır. House'a göre karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran olgu kişisel özellikleridir. House karizmatik liderliğe sahip olan kişileri iletişimi kuvvetli, özgüvenli, cesur ve güçlü bireyler olarak tanımlamıştır. Bu alanda yapılmış bir başka çalışma ise Shamir'e aittir. Shamir, House'un karizmatik liderlik yaklaşımını geliştirmiş ve "Benlik Algısı Kuramı"nı ortaya atmıştır. Benlik kuramı House'un yaklaşımının yanı sıra motivasyon sürecini de ele almıştır. Bu kurama göre insanlar özsaygılarını ve özdeğerlerini korumaya yönelik motive edilmişlerdir (Kılınç, 1996).

Bass (1991) ise karizmatik güce sahip olan liderlik yaklaşımının hem kişisel özelliklere hem de durumsal koşullara bağlı olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik liderlikle ilgili var olan incelemeleri bir arada değerlendiren Yukl (1999) ise Conger ve Kanungo'nun (1987) tanımını en doğru bulmuştur. Bu araştırmaya göre ise "grup üyelerinin liderin olağanüstü özelliklerinden etkilendikleri" belirtmiştir. (Aslan, 2009)

2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Görevsel liderlik, işlemsel liderlik ve yönetsel liderlik olarak da bilinen bu yaklaşım esas olarak 1970'li yılların sonlarında James MacGregor Burns tarafından ortaya çıkarılmıştır. Burns, grup üyelerinin kurum içerisinde gösterdikleri performanslarına göre ödüllendirme yöntemini savunmuş, bu şekilde astları motive etmenin doğru olduğunu öne sürmüştür. Bu alanda önemli çalışmalar yapan bir diğer isim ise Bernard M. Bass olmuştur. Bass'a göre (1990) bu yaklaşım belirli eylemler sonucunda astları ödüllendirmeyi ve onlara destek olmayı içermektedir (Barbuto, 2005). Etkileşimci liderler, açıkça belirlenmiş görevlerle izleyenleri motive eder, hedeflere ulaşmak için çaba gösteren çalışanlarının performanslarını ödüllendirir.

Bass ve Avolio 1993'de yaptıkları bir çalışma sonucunda etkileşimci liderlik türünün, rutin bir performansın gerçekleştirilebilmesi için lider ve izleyenler arasındaki etkileşim biçiminin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin dört boyutunu ortaya çıkardığını saptamışlardır (Taslak, 2008). Bu boyutlar; koşulsal ödüllendirme ya da destek, aktif ve pasif yönetim, müdahaleci olmayan davranışlar" olarak ayrılmaktadır. Koşullu ödüllendirme ya da destek olma boyutunda lider grup üyelerine belirli görevler verir ve bunun sonucunda çalışanlarına ödüller belirler. Aktif yönetim boyutunda liderler çalışanların performanslarını izleyerek onları yönlendirir, yanlışlarına müdahale ederler. Pasif yönetimde ise aktif yönetimin aksine yönetici çalışanlarının yanlışlarını uyarmak ya da düzeltmek yerine onların görmelerini beklemektedir. Bradford ve Lippitt (1945) müdahaleci olmayan davranışlar boyutunu serbest bırakıcı (laissez-faire) kavramıyla tanımlamış ve bu boyuttaki liderlerin astlarına destek olmayan liderler olduğunu belirtmiştir (Barbuto, 2005). Serbest bırakıcı liderler, liderlik yapmaktan kaçınmaktadırlar (Taslak, 2008).

2.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Yeni yönetim tarzları, değişen dünya, rekabet ortamı, yeniden yapılanma ve küreselleşme gibi etkenlerle birlikte yeni bir liderlik yaklaşımı arayışına başlanmıştır. Bununla birlikte "dönüşümcü liderlik" kavramının öncelikle Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" isimli araştırmasında ortaya çıktığı bilinmektedir. Fakat sistematik olarak ortaya koyan ilk kişi siyaset bilimci Burns (1978) olmuştur (Eraslan, 2006).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre liderler, bulunduğu kurumun çıkarlarını düşünerek hareket eden, yenilikçi, bulunduğu ortamda kurum için gerekli koşulları hazırlayan bireylerdir. Bu liderlik yaklaşımı tamamen değişime ve yeniliğe yönelik bir liderlik tarzı esas almaktadır.

ABD'de bir politik liderlik eğitimi esnasında bu kavramı kullanan Burns (1978), dönüşümcü liderlerin grup üyelerinin barındırdığı eğilimin, ihtiyaçlarının ve taleplerinin farkında olduğunu ve bunu da izleyicilere güç vermek için kullandığı düşünür. Bu şekilde izleyicilere seslenerek onların harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998). Ayrıca Burns'e göre dönüşümcü liderlik yaklaşımını esas alan liderler çalışanlarına yüksek oranda motivasyon - moral sağlar ve onların performansını olumlu yönde etkiler. Ayrıca lider odaklı bir yaklaşımın doğru olmadığını düşünen Burns, lider ve izleyen odaklı bir yaklaşımı esas almaktadır (Eraslan, 2006).

J.M. Burns'ün ardından dönüşümsel liderlik kavramını ele alarak geliştiren bir diğer kişi ise Bernard M. Bass olmuştur. Bass (1985) dönüşümcü liderlik kavramını "karizma, ilham verme, izleyenleri zihinsel olarak harekete geçirme, onlarla bireysel olarak ilgilenme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik" olarak yedi farklı kapsamda değerlendirmiştir. Fakat sonradan Bass ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar sonucunda ilham verme ve karizma boyutları benzer kavramlar olarak görülmüş ve çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyutta incelenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Horner'a (1997) göre ise bu liderlik yaklaşımında liderin, çalışanlarının bireysel gelişimine, başarı, istek ve güvenme boyutundaki gereksinimlerini fark etmeleri büyük önem taşır (Avcı ve Turunç, 2012). Schermerhon, transformasyonel liderlik kavramını "vizyon, karizma, sembolizm, yetkilendirme, güçlendirme, entelektüel uyarım, dürüstlük" kelimeleriyle tanımlamıştır. Lider çalışanların yüksek bir performans göstermeleri için karizmasını kullanır (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Yukl dönüşümcü liderlik kavramını "kurumun hedeflerini bağlılık oluşturma ve bu hedeflere ulaşma aşamasında izleyenleri güçlendirme süreci" olarak tanımlamıştır. Yukl'a göre bu

şekilde izleyenler de örgüt içerisinde daha aktif bir şekilde rol alabileceklerdir (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderler, vizyon sahibi, örgüt içinde ilham verici, ideallere sahip ve belirli hedefleri olan bireyler olarak bilinmektedir. Bu özellikleriyle de izleyenleri için etkileyici bir lider olurlar. Ayrıca bu yaklaşım modelindeki liderler iletişim gücü kuvvetli, empati yapabilen, çalışanlarını motive edebilecek güce ve karizmaya sahip, çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olan liderlerdir.

Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu bazı özellikler Bernard M. Bass tarafından; *karizma, entelektüel uyarıcı güç, telkin yeteneği, ve izleyicilere yönelik bireysel ilgi* şeklinde belirtilmiştir. Liderler karizma özelliğini kullanarak çalışanları etkisi altına alır ve örgüt amaçlarını ulaşmak için izleyenler üzerinde hakimiyet kurar. Telkin yeteneğiyle ise grup üyelerinin algılarını harekete geçirerek grubun amaçlarına sahip çıkmalarını sağlar. Entelektüel uyarıcı güç ile liderler izleyenleri entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmaların sağlar. Son olarak kişiselleşmiş ilgi özelliğinde ise dönüşümcü liderler, tüm izleyenlerle ayrı ayrı ilgilenerek onların kişisel gelişimini sağlar (Özalp ve Öcal, 2000).

2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Burns (1978) ile ortaya çıkan bu kavram sonrasında da Bass (1985) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla gelişmeye devam etmiştir. Bass ve Avolio tarafından ortaya konulan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ile birlikte dönüşümcü liderlik farklı boyutlarda incelenmeye başlanmıştır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012). Bu boyutlar "karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik" olmak üzere yedi farklı boyut olarak açıklansa da daha sonra ilham verme ve karizma birbirlerinden ayırt edilemediğinden dolayı tek boyuta indirilerek bu ölçek altı

boyutta incelenmeye başlanmıştır. Birçok araştırmacı tarafından incelenen dönüşümcü liderlik kavramı genel anlamıyla araştırmacılar tarafından aynı şekilde tanımlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan tüm araştırmalar sonucunda dört önemli boyut belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliği oluşturan bu davranış boyutları "idealleştirilmiş etki", "ilham verici motivasyon", "entelektüel teşvik" ve "bireysel düzeyde ilgi" olarak sıralanmaktadır.

- *İdealleştirilmiş etki:* Aktif idealleştirilmiş etki - atfedilen, pasif idealleştirilmiş etki - davranış olarak iki alt boyutta incelenmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010). Dönüştürücü liderliğin temelini oluşturan bu boyut liderlerin karizmatik faaliyetlerini ifade etmektedir. İnançlara, değerlere ve misyon duygusuna yönelik bir boyuttur. Liderler izleyiciler için bir rol model olacak şekilde davranışlar sergiler. Böylece izleyiciler liderlere karşı hayranlık duygusu besler ve onlara benzemek isterler. İdealleştirilmiş etkiyle birlikte dönüşümcü liderler izleyenlerin saygısını ve güvenini kazanırlar. Dönüşümcü liderler kendine güvenen, kararlı ve tutarlı bireylerdir. Bass ve Avolio (1990) dönüşümcü liderlerin idealleştirilmiş etki sayesinde izleyenlerin performansını en üst düzeye ulaşmasını bunun için çaba göstermelerini sağlayacağını belirtmiştir. Bass (1985) idealleştirilmiş etki boyutunu karizmatik liderlikle eş değer olarak görmüştür. İdealleştirilmiş etki ve karizma kavramının en büyük farkının ise vizyon oluşturmada ve misyon geliştirmede davranışlarının da arasındaki ilişkiye eklenmesinden kaynaklanır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015).
- *İlham verici motivasyon:* Dönüştürücü liderlerin kurum içerisinde değer kazanmasının nedenlerinden biri izleyenlere ilham vermesidir. Lider, kurum içerisinde izleyenlerin iyi bir performans sergileyebilmeleri için onları motive eder. Bu tip liderlerin iletişim yeteneği oldukça kuvvetlidir. Çalışanlarıyla herkesin anlayabileceği şekilde basit bir

düzeyde iletişim kurar. Ayrıca liderler izleyenlerle iletişim kurduğunda pozitif bir tutum sergileyerek izleyenlerini her daim amaçlarına ulaşma konusunda teşvik eder ve onlara güvenir. Bass ve Avolio (1990) yaptığı bir çalışmada liderlerin izleyicilere moral yapıcı konuşmalar yaparak onların coşkularını artırabileceğini belirtmiştir. Ayrıca izleyicilerini motive eden, onlara ilham veren liderlerin izleyiciler üzerinde daha çok etki oluşturduklarını belirtmişlerdir.

- *Entelektüel teşvik:* Entelektüel uyarım olarak da bilinen bu boyutta liderler, izleyenlere örgütün var olan durumunu sorgulamaları, problemlere karşı yenilikçi ve yaratıcı olabilmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunarak izleyenlerin çözüm üretebilmelerini sağlar. Ayrıca liderler çalışanlarını kendi yeteneklerini kullanmaları konusunda onları cesaretlendirerek onlara koçluk yapar (Kaygın ve Yerdenel Kaygın, 2012). Çünkü bu tip dönüşümcü liderler kendilerine bağlı olan izleyenler değil yenilikçi, eleştirel, örgüte katkı sağlayabilecek ve yaratıcı izleyenler isterler (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Bu boyutta liderler izleyenlerin daha girişken ve üretken olmalarını sağlar (Yavuz, 2009).
- *Bireysel düzeyde ilgi:* Bu boyut dönüşümcü liderlerin izleyenlerle bireysel olarak ilgilenmesini, onlarla empati kurabilmesini ifade etmektedir (Gürel, 2013). Dönüşümcü liderler her izleyicinin yeteneklerini bilmeli, ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu doğrultuda kurum içerisinde çalışanları yönlendirerek kurumun dönüşüm sürecinde üst düzeyde katkı göstermelerini sağlamalıdır. Kişisel düzeyde ilgi boyutunda dönüşümcü liderler, izleyenleriyle yakın bir ilişki kurar ve böylece aralarında güven duygusu oluştururlar. Aynı zamanda izleyenler bu şekilde daha çok motive olarak işlerini daha iyi ve daha istekli yerine getirirler (Kaygın ve Yerdenel Kaygın, 2012).Bireyselleştirilmiş düzeyde ilgi boyutunda esas amaç liderlerin

izleyenleri kendilerini geliştirmeleri konusunda isteklendirerek onlara gelecek hakkında vizyon oluşturmasıdır (Şirin ve Yetim, 2009).

Bu bölümde liderlik, liderliği oluşturan güç kaynakları, geleneksel liderlik kuramları, liderlikte yeni yaklaşımlar ve dönüşümcü liderliğin boyutları konularına değinilmiş olup bir sonraki örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın önemi, yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen unsular ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

1956 yılında Whyte'ın yaptığı çalışmalar sonucunda önem kazanan ve psikolojik bir terim olan bağlılık kavramı "adanma, sadakat, bağlı olma" anlamlarını taşımaktadır. Toplumsal hayatın gereklerinden biri olan bağlılık kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak iki farklı görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Morrow'a göre (1983) bağlılık kavramı ilgili bulunduğu diğer faktörlerden ayrı bir şekilde ele alınması gerekirken; Reichers, 1985 yılında yaptığı çalışmalarda bağlılık kavramının tek boyutlu bir olgu olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Yıldız, 2013). Bağlılık teriminin örgütlerde uygulanmasıyla birlikte "örgütsel bağlılık" kavramı ortaya çıkmış ve konuyla ilgili birçok farklı çalışmalar yapılmıştır.

Kurumların hayatta kalabilmesi için çalışanlar oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kuruma olan bağlılığı o kurumun gücünü ifade etmektedir. Bu yüzden örgütler çalışanlarının kurumdan ayrılmamaları için onlara maaş artırımı, statü yükseltme gibi olanaklar sağlamalıdır (Çetin, 2004). Corser'e göre (1998) örgütsel bağlılık kavramı çalışanların bulunduğu kurumun amaçlarına ve hedeflerine karşı inançlı olmaları ve örgütün değerleriyle bütünleşmelerini ifade eden karmaşık bir sadakat duygusudur (Bolat ve Bolat, 2008). Kısaca çalışanın kurumuna karşı hissettiği olumlu tutumları ifade etmektedir.

İşe yönelik davranış ve tutumları anlatan örgütsel bağlılık kavramı çalışanların kurumuna karşı sadakatini, işiyle uyumunu, özdeşleşmesini ve işine psikolojik olarak bağlılığını anlatır (Demirel, 2009). Örgütsel bağlılık kişilerin örgütsel amaç ve değerini kabul etmesi, bu amaçlar doğrultusunda hedefe erişme yolunda uğraş göstermesi ve kurumdaki varlığını sürdürme isteğidir (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili çalışmalar 1950'li yıllarda başlamıştır. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Aşağıda konuyla ilgili incelemeler yapan önemli araştırmacıların açıklamalarına yer verilecektir.

- Örgütsel bağlılığın "bilinçli bir taraf tutma davranışı" olduğunu dile getiren Becker (1960) kişinin kurumla karşılıklı olarak bahse girdiği bir süreç olarak tanımlar (Bolat ve Bolat, 2008).
- Etzioni'nin 1961 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarda ise bu kavram "ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık" olmak üzere üç ayrı başlık halinde incelemiştir.
- Kanter (1968) örgütsel bağlılığı açıklarken kişilerin kurumsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere gösterdikleri çaba olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda Kanter bağlılık kavramını "devam, uyum ve kontrol bağlılığı" şeklinde incelemiştir.
- Mowday, Steers ve Porter (1979) ise çalışmalarında bağlılık kavramını davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki alt boyutta incelemiştir. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı çalışanın bulunduğu kurumun amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi olarak tanımlamışlardır.
- Örgütsel bağlılık kavramını "uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı" şeklinde ayıran O'Reilly - Chatman (1986) örgütsel bağlılığın bireylerin kuruma psikolojik olarak bağlanması olduğunu savunmuştur.
- Allen ve Meyer (1990) bir araştırma sonucunda bağlılığı "duygusal ve normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığı olarak üç farklı boyutta sınıflandırmaktadır (Koç, 2009).

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık "kişinin var olduğu kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi ve bulunduğu örgütte devam etme isteği duyması" şeklinde ifade edilmektedir. (Koç, 2009)

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgüte bağlılık düzeyi fazla olan çalışanlar, kurumlarının amaçlarına ve değerlerine karşı inançlı olurlar. Aynı zamanda emirlere karşı istekli bir şekilde uyarlar. Bu tip çalışanlar beklenenin çok daha üstünde bir çaba harcayarak performanslarını yüksek tutarlar. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların aksine düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlarsa bulunduğu örgütü ve örgütün değerlerini içselleştirememiş, aidiyet hissetmeyen, performansı beklentinin altında olan aynı zamanda bulunduğu işten ayrılmayı düşünen kişilerdir (Balcı, 2003). Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramı kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Örgütler çalışanlarının bulundukları kuruma olan bağlılığını artırmak istemektedir. Araştırmalar çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıkça performansının da arttığını, görevini yerine getirirken daha çok çaba sarf ettiği göstermektedir. Ayrıca bağlılığı daha yüksek düzeyde olan kişilerin bulunduğu kurumda diğer çalışanlara nazaran uzun süre çalıştıkları ve kurumla pozitif bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir (Ulusoy ve Kılınç, 2019).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılık kavramının kurumlar için önemini birkaç maddede açıklamışlardır. Bunlar birincisi; örgütsel bağlılık davranışının çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan örgütte çalışmak isteyecek ve bunun için çaba gösterecektir. Diğeri sadakat duygusudur. Çalışanların örgüte olan bağlılığı yükseldikçe sadakat duygusunun da arttığı görülmüştür (Özdevecioğlu, 2003).

Tüm bunların sonucunda çalışanların duyguları, tutumları, bulundukları örgütle ilgili düşünceleri çalışanın "performans düzeyi, işe geç kalıp kalmadığı, devamsızlık oranı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini" vb. konularda doğrudan etkilidir. Bu nedenle kurumların varlığını devam ettirebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel bağlılık konusu ayrı bir öneme sahiptir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına yönelik bazı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar "tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları" şeklindedir. Fakat buna rağmen örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılmış olan diğer birçok tanımda bağlılığın tutumsal veya davranışsal esasa dayandığı açıklanmıştır (Bayram, 2006).

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgüt amaçlarına ve değerlerine uygun tutumlar sergilemek, işe yönelik çalışmalarda çaba göstermek ve örgüte karşı sadakat göstermek olmak üzere üç önemli maddede birleşen bu yaklaşım türü "tutumsal bağlılık" yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Tutumsal bağlılık yaklaşımında çalışanın, yer aldığı kurumun amaç ve değerlerine karşı inançlı olması ve koşulsuz bir şekilde kabul etmesi esas alınır. Tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili en önemli olarak bilinen ve kabul gören çalışmaların başında Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan çalışma sayılmaktadır. Bu ve yapılan diğer önemli çalışmalara ise aşağıda detaylı olarak yer verilecektir.

3.3.1.1. Kanter'in yaklaşımı

Kanter 1968'de gerçekleştirdiği çalışmalarda örgütsel bağlılığın üç şekilde ortaya çıktığını savunmaktadır (Koç, 2009).

- Devam Bağlılığı: Çalışanın örgüt içerisindeki mevcut görevine karşı oluşmuş bir bağlılıktır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar işini bırakması durumunda başına gelecek zorlukları düşünerek işten ayrılmayarak örgütte varlığını devam ettirirler. Kanter devam bağımlılığını fedakârlık ve yatırım olarak iki farklı başlıkta incelemiştir.
- Birlik Bağlılığı: Çalışanların sosyal ilişkilere yönelik olan bağlılıklarıdır. Bu şekilde örgütler çalışanın, ekibin birliğini bozacak, olumsuz etkileyebilecek davranışlarının

olmayacağını düşünmektedir. Ayrıca birlik bağlılığının çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği bilinmektedir.

- Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılık türü çalışanların bulundukları örgütün kurallarını kabul etmesi ve bu kurallara uymasıyla ortaya çıkmaktadır.

3.3.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma alanında yapılmış olan öncelikli çalışmalar arasında bu yaklaşım yer almaktadır. Etzioni bağlılık kavramını "ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık" olmak üzere üçe ayırmıştır (Bayram, 2006).

- Ahlaki Bağlılık: Çalışanların örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesi aynı zamanda örgütüne karşı olumlu duygular beslemesidir.
- Hesapçı bağlılık: Kurum ile çalışan arasındaki menfaate dayanmaktadır. Çalışanlar örgütüne kattığı faydalar sonucunda elde edeceğini düşündüğü ödüllerden dolayı örgüte karşı bağlılık duygusu besler (Doğan ve Kılıç, 2007).
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanların örgüt içinde sınırlandırılmasıyla ortaya çıkar. Çalışanların örgütlerine karşı negatif duygulara yönelmesini anlatır. Yabancılaştırıcı bağlılık türünde çalışanlar bulunduğu kuruma karşı bağlılık hissetmez fakat üyeliğini devam ettirir.

3.3.1.3. O' Reilly – Chatman yaklaşımı

O' Reilly ve Chatman'a göre (1986) örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları kuruma karşı hissettiği psikolojik bir bağdır.

- Uyum bağlılığı: Bu türde çalışanlar belirli ödülleri elde edebilmek için çaba gösterirler. Bağlanma sebepleri değerler değil ödüllerdir (Doğan ve Kılıç, 2007).

- Özdeşleşme bağlılığı: Bireyin diğer çalışanlarla ilişki kurması veya aralarındaki ilişkiyi devam ettirmesi için oluşan bir bağlılıktır. Bu durumda çalışanlar bulundukları grubun üyesi olmaktan gurur duyarlar.
- İçselleştirme bağlılığı: Bireysel ve kurumsal arasındaki uyuma dayanan bir bağlılık türüdür.

3.3.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1979) örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki farklı boyutta incelemişlerdir (Koç, 2009).

- Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşım modeli çalışanların iş ortamlarını değerlendirmesiyle oluşan, çalışanları örgüte bağlayan duygusal tepkilerdir. Tutumsal bağlılık, çalışanların kurumlarıyla arasındaki ilişkiye odaklanır (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu türde bağlılık üç farklı bileşenden oluştuğu bilinmektedir. Bunlar: kurumun amaçlarıyla ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili aktivitelere katılma ve örgüte olan sadakat olarak sıralanabilir (Bayram, 2006).
- Davranışsal bağlılık: Bu yaklaşım daha çok çalışanların geçmiş davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma sürecini ifade eder. Çalışanların uzun süre nasıl aynı örgütte kaldığı ve bunun üstesinden nasıl geldiği ile alakalı bir kavram olduğu bilinmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda belirli davranışlar geliştirir, daha sonra geliştirdiği bu davranışı devam ettirir ve davranışına bağlanır. Kısaca çalışanın örgüte uyum sağlama sürecini ifade eden bir bağlılık yaklaşımıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

3.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) bu kavramı üç farklı boyutta incelemişlerdir. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu örgütsel bağlılık yaklaşımı günümüzde de kabul görmekte ve bu alanda yapılan çalışmalarda esas alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bu üç yaklaşımın ortak özelliği ise çalışanın örgütten ayrılma olasılığını düşürüyor olmasıdır. Fakat bu üç boyut kendi içlerinde yapısal olarak farklılık göstermektedir (Hatipoğlu ve Dündar, 2018). Aşağıda Allen ve Meyer tarafından ortaya çıkarılan bu üç farklı yaklaşım incelenecektir.

- Duygusal bağlılık: Çalışanların gönüllüğü temeline dayanan duygusal bağlılık esasında arzu ve istek barındırır. Çalışan değerleri ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucunda ortaya çıkar (Taşkın ve Dilek, 2010). Tutumsal bağlılık şeklinde de ifade edilen bu bağlılık türü çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ifade eder. Çalışanlar kuruma karşı aidiyet duygusu hisseder ve onlar için bulundukları örgüt oldukça fazla önem taşır. Duygusal bağlılık yaklaşımında çalışan, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul eder ayrıca örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba sarf ederler (Doğan ve Demiral, 2009).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık üzerinde etkili olan faktörleri; işin güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açık oluşu, amaçların farklılığı, arkadaş arasındaki bağlılık, etik olma, adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılım olarak belirlemiştir (Oktay ve Gül, 2003). Literatürde en sık işlenen bağlılık türü olan duygusal bağlılık örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

- Devam bağlılığı: Algılanan maliyet ya da rasyonel bağlılık şeklinde ifade edilen devam bağlılığı yaklaşımı çalışanların kurumdan ayrılma durumunun getirebileceği maliyetin farkında olmasını ifade eder. Bu bağlılık türünde duyguların bir önemi yoktur (Yüceler, 2009). Çalışanın ekonomik çıkarlarına dayanan bu bağlılık türünde çalışanlar örgüte yönelik yatırımlarını ve maliyetleri dikkate alarak örgütte çalışmaya devam etmeyi gereklilik olarak görebilirler (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Rasyonel bağlılığı etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar, alternatif bir iş bulamama ya

da işin gerektirdiği niteliklere sahip olamama, sağlık sorunları, aile nedenleri, emeklilik durumunun yaklaşması ve maddi kayıplar" gibi temel nedenlerden oluşmaktadır (Çetin, 2004).

- Normatif bağlılık: Bu yaklaşımda çalışanlar kendilerini bulunduğu örgüte karşı borçlu hissettikleri için örgüte bağlanmaktadırlar. Normatif bağlılık örgütün çalışana burs ya da eğitim maliyetlerini üstlenme gibi ödüller verme durumunda ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda çalışanlar borçlarını ödeyene kadar örgütte kalma zorunluluğu hissedebilir (Yıldız, 2013). Normatif bağlılık psikolojik bir sözleşme gibidir. Çalışanın bağlılığı kendi çıkarlarından ya da kişisel yararlarından kaynaklanmaz, kendisine verilen ödüller sonucunda şirkette kalmasının ahlaki olduğunu düşünür (Taşkın ve Dilek, 2010). Bu bağlılık türünde çalışanların vicdani düşüncelerinin daha önde olduğu görülmektedir (Uludağ, 2018).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Bu yaklaşım sosyal psikoloji esasına dayanır. Araştırmacılar bu tür bağlılık yaklaşımlarını genellikle kişilerin gösterdiği davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık yaklaşımı çalışanların var olan deneyimleriyle ve bulundukları örgüte adapte olma vaziyetiyle alakalı bir yaklaşım türüdür. Bu bağlılık türüne sahip olan çalışanlar örgüte değil, örgütün yaptığı belli faaliyetlere bağlanırlar (Çöl, 2004). "Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması" ve "Salancik'in Sınıflandırması" olarak iki ayrı başlık altında incelenmektedir.

3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Howard Becker (1960), çalışanların bazı yan bahislere girerek tutarlı bir tutum dizisini, o tutumlarla doğrudan bir ilişkisi olmayan çıkarlarla ilişkilendirir (Gül, 2003). Bu tutarlı davranışların devam etmesi sonucu ise bağlılık oluşmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı,2018). Kısaca Becker, çalışanların davranışlara olan bağlılığını tutarlılıkla ilgili olduğunu öne

sürmektedir. Çalışanlar tutarlı davranışlar sergilerken aslında bu davranışlarını amaçlarını ulaşma konusunda bir araç olarak görmektedirler. Bu yüzden bu davranışları tekrarlama eğilimine sahip olurlar (Bolat ve Bolat, 2008).

Becker'in yan fayda yaklaşımına göre, çalışanlar bulundukları örgütte kaldıkları süre içerisinde kendileri için bazı yan faydalar edinirler. Bunlar kıdem tazminatı, statü ek gelir vb. şeyler olabilmektedir. Çalışanların örgüte yaptığı yatırım kendisi için ne derece önemli ise kuruma karşı bağlılığı da bu oranla artmaktadır. Eğer çalışanlar tutarlı davranışlar sergilemezse örgüte yaptığı yatırımları kaybeder. Böylece çalışanlar yatırımlarını kaybetmemek adına tutarlı davranışlar sergilemek konumunda kalırlar (Bolat ve Bolat, 2008).

Becker (1960) kuruma karşı bağlı olmasına sebep olan yan bahis kaynaklarını dört başlık altında incelemektedir. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, sosyal roller" olarak sıralanmaktadır. Becker'e göre yukarıda bahsedilen yan bahisler zaman içerisinde artış göstermektedir. Bundan dolayı çalışanların yaşı ve örgütte bulunduğu süre, örgüte yaptığı yatırımların temeli olarak kabul edilmektedir. Yani çalışanların yaşı ve kıdemi arttığı süre boyunca örgüte olan yatırımları da artacak ve örgütten ayrılması güçleşecektir (Gül, 2003).

3.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in bu sınıflandırmasında örgütsel davranış kavramı, çalışanların tutumlarına bağlanması olarak incelenmektedir. Bu sınıflandırma biçiminde de Becker'in sınıflandırmasında yer aldığı gibi çalışanlar önceki tutumlarına bağlanır ve bu tutumlarla uyumlu davranışlar sergiler (Gül, 2003). Yani örgüt üyeleri bağlı oldukları örgüte değil kendi davranışlarına bağlanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Salancik bağlılığı, çalışanların tutumlarına ve tutumları vasıtasıyla faaliyetlerini ve örgütle olan ilişkisini artıran inançlarına bağlanması halidir (İnce ve Gül, 2005). Salancik, örgütsel bağlılık kavramına davranışsal

açıdan yaklaşmıştır. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanan Salancik sınıflandırması uyumla birlikte bağlılığı getirir. Tutum ve davranış arasında uyum olmazsa çalışanlar strese girebilir. Salancik'e göre çalışanlar her davranışa aynı şekilde bağlılık göstermezler. Çalışan davranışlarının birtakım nitelikleri bu davranışlara olan bağlılık düzeyini etkilemektedir (Gül, 2002). Açık, kesin ve kuşku götürmeyen bir defa olduktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkalarının yanında gerçekleşmiş ve gönüllü bir şekilde yapılmış olan davranışlar bağlılık düzeyini etkiler (Bolat ve Bolat, 2008). Bu iki bağlılık türü karşılaştırıldığında görülmektedir ki, hem Becker hem de Salancik bağlılık kavramını tamamlarken, çalışanların davranışlarını devam ettirmesi konusuna değinirler. Fakat Becker'in sınıflandırma modelinde çalışanlar kaybedeceği yatırımları düşünerek örgüte bağlılık gösterirken Salancik modelinde çalışanların psikolojik durumu ön plandadır.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım türünde isminden de görüldüğü üzere birden fazla etmenin etkileşimi üzerine oluşan çoklu olayları anlatmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında bağlılığın kişiden kişiye farklılık gösterdiği bilinmektedir. Yani bu bağlılık türünde değişkenler bulunur ve bu nedenden dolayı çoklu bağlılık olarak adlandırılır. Örneğin bazı çalışanlar müşterilerine odaklı çalışırlar ve bu şekilde bulundukları örgüte bağlı olurlar. Fakat bazıları ise örgütün sosyal yapısından dolayı örgüte bağlı olur. Çalışanlar çalışma ortamındaki kişilerle farklı, müşterilerine ve bulunduğu çevreye göre farklı tür bağlılıklar sergileyebilirler (İnce ve Gül, 2005).

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) çalışmalarında örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları dört farklı grupta incelemişlerdir. Bunlar: Kişilik özellikleri, işin nitelikleri, örgüt özellikleri ve tecrübedir. Salancik (1977) bağlılığı etkileyen unsurları dört başlık altında incelemiştir. Bu unsurlar; davranışların görünürlüğü, davranışların geri dönülemez oluşu, irade ve kişisel sorumluluklardır. Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, iş tecrübeleri, demografik özellikler, örgütsel ya da görevsel unsurlar ve durumsal faktörler şeklinde sıralamıştır (Şimşek, 2013).

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının iyi bir düzeyde olabilmesi insan kaynakları politikalarıyla alakalı bir durumdur. Kişilerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça kurum içi verimliliğin de artacağı bilinmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen birçok farklı unsurun olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlara aşağıda yer verilecektir.

3.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların kendilerine has olan kişisel özellikleri farklı bağlılık sonuçlarını doğurmaktadır. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve tecrübesi de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan önemli faktörler arasında yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005).

- *Kişilik Özellikleri:* Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri çalışanların konuşma biçimini, düşüncelerini, davranışlarını ve tutumlarını kapsar. Çalışanların kişilik özellikleri örgüt içerisindeki performansları açısından da büyük önem taşımaktadır.
- *Cinsiyet:* Örgütsel bağlılık kavramının cinsiyet olgusuyla arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma sonuçları kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bulundukları örgüte daha çok bağlı olduklarını göstermektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda kadınların daha çok bağlı olmasının nedeni ise; evlenme, doğum yapma

gibi nedenlerden dolayı yeni bir işe girme konusunda kadınların tereddüt ettikleri görülmektedir. Fakat konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalar ise erkeklerin kadın çalışanlara göre daha iyi şartlarda ve daha yüksek maaşlarla çalıştıkları için örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini öne sürmektedir (Küçüközkan, 2015). Örgütsel bağlılığın cinsiyet kavramıyla arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar kapsamında ortaya çelişkili sonuçlar çıkmıştır. Bazı çalışmalarda kadın çalışanların örgüte olan bağlılığı daha yüksekken bazılarında ise anlamlı sonuçlar ortaya çıkmamıştır. Genellikle yapılan incelemeler sonucunda örgütsel bağlılık ve cinsiyet kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuş ve bu yüzden de araştırma yapılırken farklı unsurlarında göz önünde bulundurulması gerektiği savunulmuştur (Onay Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006).

- *Yaş:* Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer bireysel unsur ise yaştır. Yapılan araştırmaların neticesinde çalışanların yaşı ilerledikçe bulunduğu örgüte olan bağlılık ilişkisinin de kuvvetlendiği görülmüştür. Çünkü çalışanların yaşları ilerledikçe farklı alanlara yönelme ya da yeni eğitimler alıp kendilerini geliştirme imkanları azalmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar bulundukları örgüte daha çok bağlılık göstermektedir (Küçüközkan, 2015). Yapılan benzer çalışmalar, yaş olarak daha büyük olan çalışanların diğer çalışanlara nazaran örgütlere karşı daha çok bağlı olma yönelime sahip olduğunu ortaya koymuştur (Albayrak, 2007). Çünkü çalışanların belirli bir yaştan sonra tekrar bir iş arayış sürecine girmekten kaçınmakta oldukları ve beklentiye girmek istemedikleri görülmektedir. Ayrıca yaşı ilerlemiş olan çalışanlar bulundukları örgütte uzun süre varlığını sürdürdükleri için kurumun kültürüne alışmış kişilerdir. Bu yüzden örgütte yaptıkları işten memnun olma yönelimleri daha fazladır (Çakır, 2001).

- *Medeni Durum:* Örgütsel bağlılık ile çalışanların medeni durumuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştır. Fakat evli olan çalışanların ekonomik açıdan daha fazla sorumlulukları olması sebebiyle çalışma hayatında var olma konusunda daha istekli oldukları düşünülmektedir (Onay Özkaya vd., 2006).
- *Eğitim Durumu:* Örgütsel bağlılık ve çalışanların eğitim durumu konusunda yapılan araştırmalar sonucunda bu iki olgunun arasında ters bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yani çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü görülmüştür ki eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların iş hayatındaki beklentileri diğerlerine göre daha fazladır (Yücel ve Çetinkaya, 2016).
- *Kıdem:* Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile tecrübe arasında anlamlı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Kıdemi fazla olan çalışanların örgüte olan bağlılığının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yani çalışanların örgütte bulundukları süre arttıkça buna oranla örgütsel bağlılık düzeyleri de artış göstermektedir (Bayrakdar, 2014). Çünkü örgütte çalışma süresi yüksek olan çalışanların yıllık izin hakları, kıdem tazminatı, emeklilikleri gibi birçok faktör örgütte kalmalarına neden olan olgulardır (Onay Özkaya vd., 2006).

3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon ile İlgili Faktörler

Kişilerin kendi düşünce yapılarıyla uyuşan örgütlerde bulunmaları o örgüte daha fazla bağlılık duygusuyla yaklaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca kurumların yapısı, işleyiş tarzı ve çalışanlarına sundukları olanaklar da çalışanların bulundukları kuruma karşı olumlu hisler beslemesini sağlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen işletmeyle ilgili faktörlerin başında; kurum kültürü, yönetim tarzı, işin kendisi, fiziki ortam, ücret ve kariyer olanakları gelmektedir.

- *Örgüt Kültürü:* Bir kurumun vizyonu, misyonu, inancı ve anlayışı örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir. Kültür kavramı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını koruma ve

geliştirme açısından önemli bir öneme sahiptir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarının olması gerekmektedir. Bunun için de çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekir. Kurumların güçlü kültürlere sahip olması ise çalışanların kendi kimlikleriyle bütünleştiğini göstermektedir. Çünkü kurum kültürü yüksek olan örgütler çalışanların, onlara ihtiyacı olduklarını hissettir ve onları destekler (Doğan, 2013).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır (Yücel ve Çetinkaya, 2016). Ayrıca bu iki olgu arasındaki ilişki hem çalışanlar hem de örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Kurum kültürü kişiler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlar ve çalışanları örgüt amaçlarına katılım konusunda isteklendirerek örgüte karşı bağlılık hissinin oluşmasına ve bu hissin kuvvetlenmesine destek olur (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012). Ayrıca çalışanların yaptığı işler sonucunda takdir görmesi, karar alma süreçlerine dahil edilmesi gibi bazı beklentileri olabilmektedir. Bu bağlamda kişilerin beklentilerini karşılayabilecek bir örgüt kültürü çalışanların örgüte olan bağlılığını da güçlendirmektedir (İbicioğlu, 2000).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara bakıldığında, kavramlar arasında doğrudan ve pozitif yönde ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

- *Yönetim Tarzı*: Örgütün yönetim şekli çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütlerin, çalışanlarına karşı güvendiğini onlara hissettirmesi ve yeniliklere açık olması çalışanların örgüte karşı daha olumlu olmasını sağlar ve bağlılık düzeylerini artırır. Fakat bir örgüt eğer ki çalışanlarına güvensiz, merkeziyetçi ve baskıcı bir yapıya sahipse bu çalışanların bağlılıklarını olumsuz olarak etkiler (Bakan, 2011).

Çalışanların fikirlerini önemsemeyen, onlara sürekli emir veren ve kendini geliştirmelerine imkan sağlamayan bir yönetim tarzı bireylerin örgüte olan bağlılıklarını azaltır (İnce ve Gül, 2005). Fakat yapılan işlerde çalışanlara kendini ifade edebilme fırsatı tanıyan, karar alma yetkisi sağlayan bir yönetim tarzına sahip örgütlerin çalışanları daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olurlar (Eren, 2017).

- *İşin Kendisi:* Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların yaptığı iş ile örgüte olan bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çünkü işin kendisi çalışanların sadece iş hayatını değil örgüt dışındaki sosyal hayatını da önemli bir ölçüde etkilemektedir. Kişinin yaptığı iş toplum tarafından değerli görülen bir iş ise örgüte olan bağlılığı daha fazla olabilmektedir. Fakat yapılan iş eğer ki toplum tarafından değer görmüyorsa örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyebilmektedir.
- *Ücret:* Ücret faktörünün, çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Hoş ve Oksay, 2015). Güney'e göre ücret, çalışanların bir kurumda belirli bir dönem içinde bedensel ve zihinsel olarak ortaya koyduğu performansının karşılığı olarak aldığı para ya da para ile ölçülebilen menfaatlerini ifade eder (Güney, 2015). Çalışanların işe girme, işi bırakma ya da bırakmama gibi kararlar almasında en önemli etkenlerden birinin ücret olduğu söylenmektedir (Hoş ve Oksay, 2015). Bu yüzden çalışanların ücret düzeyleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Çalışanların yaşam standartlarını, geçim sorunlarını düşünmelerinin yanı sıra bunlara ek olarak maaşları diğer çalışanlarla kıyaslamaları oldukça yaygın bir davranıştır. Yapılan araştırmalar sonucu görülmüştür ki bireyler hak ettikleri maaşı alıp almadıklarını benzer statüde çalıştıkları kişilerle kıyaslayarak karar vermektedir. Ayrıca maaş düzeylerinin işten ayrılma konusunda oldukça büyük bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Barutçugil, 2004).

Çalışan ve örgüt arasında çıkar ilişkisi mevcuttur. Çalışanlar yaptıkları işler karşısında iyi bir maaş, ek ücretler, daha iyi bir kariyer, ödüllendirilme gibi beklentiler içinde olurlar. Örgütler ise çalışanlardan daha iyi bir performans ve örgüt içerisinde uyum bekler. Bunun sonucunda örgütler çalışanların şirkete katkısı sonucunda onları ödüllendirir ve böylece çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini olumlu anlamda etkiler (Bakan, 2011).

- *Kariyer Olanakları:* Kariyer kavramı bireylerin iş hayatı süresince yaptığı işlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Fakat bireylerin kariyeri sadece yaptıkları işler değildir. Kariyer çalışanlara bulundukları kurumda kendisine verilen işleri gerçekleştirebilmesi için verilen eğitim, bu süreçte edinilen bilgi, beceri ve çalışma hırsıyla örgütte ilerleyebilmesidir. Kısaca kişilerin sadece iş deneyimi kazanması değil kişisel anlamda da kendini geliştirmesidir. Yapılan çalışmalar sonucunda kariyer olanaklarının çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif anlamda etkilediği, daha çok yetki ve sorumluluk alabilecek bireylere kariyerlerinde ilerleyebilme fırsatı verilmesinin örgüte olan bağlılığını etkilediği görülmektedir (Karabağ Köse, 2014).

3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı bazı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar genel olarak profesyonellik ve yeni iş fırsatları olarak iki başlık altında incelenmektedir.

- *Profesyonellik:* İş hayatında profesyonel bir şekilde hareket eden bireyler diğer çalışanlara göre örgüte daha çok katkı sağlar. Bu yüzden profesyonel çalışanların da kurumlarından daha fazla beklentileri olmaktadır. Örgütler çalışanlarının beklentilerini karşılayamaz onlara kendini geliştirme imkanı sunmazsa çalışanların örgüte karşı olan bağlılıkları azalabilir. Bunun sonucunda ise bireyler işten ayrılmayı ya da yeni iş arayışına girmeyi düşünebilir. Fakat profesyonel çalışanlar duygusal bağlılık hissiyle

hareket etmezler. Böylece hemen işten ayrılmak ya da herhangi bir başka örgüte geçmek yerine öncelikle beklentilerini karşılayabilecek, kendilerine uyabilecek bir iş arayışına girerler ve böyle bir iş bulduklarında çalıştıkları örgüte karşı herhangi bir bağlılık göstermeden oradan istifa edebilirler (İnce ve Gül, 2005).

- *Yeni İş Fırsatları:* Yeni iş imkânları, bulunduğu örgütte istekli bir şekilde çalışmayan ya da örgüte karşı olumsuz hisler besleyen çalışanların istifa etmesine neden olabileceği için örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Bakan, 2011). Fakat başka bir iş bulma fırsatı az olan bireylerin ise örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği görüşü söylenmektedir (Balay, 2000). Buna nazaran yeni iş bulma imkânı olan fakat bulunduğu örgütle bütünleşmiş bireylerin, yeni iş bulma ihtimali az olan bireylere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Tüm bunların sonucunda bilinmektedir ki işten ayrılma fikrini etkileyen en önemli faktörlerden biri eğitimdir. Eğitim düzeyi yüksek olan ve kendini geliştirmiş bireylerin yeni işler bulabilme imkânları daha fazladır (Güllüoğlu, 2011).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin fazla olmasındaki en önemli etken iyi bir ekip ve lider bir yöneticidir. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması ise, tatmin etmeyen düşük maaş politikası ve örgütün liderlik vasfı olmayan yöneticiler tarafından idare edilmesidir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar sürekli olarak çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünür, yeni iş imkanları bulmaya çalışır aynı zamanda işe devamsızlık yapma ya da işe geç gelme gibi durumlarda bulunabilir ve bunun sonucunda ise bir süre sonra istifa edebilir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın sonuçları "performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı" olarak incelenmektedir.

- *Başarı Seviyesi:* Örgütsel bağlılık kavramı ve çalışanların başarı seviyesi arasındaki ilişkiyi araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda görülmüştür ki başarı seviyesi ve örgütsel bağlılık kavramları arasında doğru orantı bulunmaktadır. Allen ve Meyer tarafından yapılan bir çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların başarı seviyesi, performansı, arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra başarı seviyesi ile devam bağlılığı kavramları arasında ise negatif yönde ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda bilinmektedir. Sonuç olarak Çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olması iş hayatındaki başarı seviyesini olumlu olarak etkilemektedir (Özutku, 2008).
- *İşe Devamsızlık:* Çalışanların belirlenen mesai saatleri içerisinde işe başlamaması devamsızlık olarak nitelendirilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve işe devam kavramları arasında negatif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Yani örgüte olan bağlılık oranı yüksek düzeyde olan bir çalışanın işe devamsızlık oranı düşükken örgütsel bağlılık seviyesi az olan çalışanların işe devamsızlık eğilimi daha fazla olmaktadır (Bakan, 2011).
- *Çalışan Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti***:** Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010). Kurumların en büyük problemlerinden biri iş gücü devir hızıdır. Çalışan devir hızının yüksek düzeylerde olması sonucunda örgütlerin yeni personel temin etmesi ve bu yeni çalışanlar için oryantasyon düzenlemesi gerekmektedir. Bunlarda kurumların maliyetini artırmaktadır. Örgütsel bağlılık ve çalışan devir hızı kavramları arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı yükseldikçe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Böylece iş gücü devir hızı düşük seviyelerde gerçekleşmektedir.

3.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTÜSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Dönüşümcü liderlik kavramıyla ilgili ilk yapılan araştırmaların Burns'e (1978) ait olduğu bilinmektedir. Burns çalışmalarında dönüşümcü liderlik kavramını tanımlamaya çalışarak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını birbirinden ayırmayı amaçlamıştır. Ardından Bass (1985) çok yönlü liderlik anketini geliştirerek dönüşümcü liderlik kavramının tanınırlığını artırmıştır. Burns ve Bass dışında "Tichy ve Tavenna (1983), Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989), Sashkin (1990)" dönüşümcü liderlik konusunda araştırmalar yapan diğer isimlerdir (Eraslan, 2006).

Örgütsel bağlılık kavramının ise 20. yüzyılın ortalarından itibaren daha çok incelenmeye başlandığı bilinmektedir. O'Reilly ve Coldwell (1980), Ferris ve Arronya (1983), Hom, Katerberg ve Hulin (1979), Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmaları yapan sosyal bilimcilerdir (Koç, 2009).

Dönüşümcü liderler, bulundukları örgütlerin kriz dönemlerinde ya da belirsizlik durumlarında çalışanlar üzerinde etkililiklerini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca izleyenlerin problemlerine yeni çözümler geliştirerek değişen koşullara uyum sağlama konusunda destek olmaktadır. Bu bağlamda görülmektedir ki dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Todd (1999) dönüşümcü liderlerin örgütlerde iş bitirmenin ötesinde, örgütte dönüşümü sağlamakta ve kişilerin örgütsel bağlılığını artıracak bir vizyon geliştirmekte olduğunu belirtmiştir (Yavuz, 2009).

Literatür incelemesi yapıldığında örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik kavramlarının arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı inceleyen birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Yıldız Bağboğan ve Sarpbalkan, 2017). Tims, Bakker ve Xanthopoulo'nun (2011) araştırması; dönüşümcü liderlerin çalışan bağlılığını etkileyip etkilemediğini, Ramachandran

ve Krishnan'ın (2009) araştırması ise; dönüşümcü liderliğin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık kavramları üzerindeki etkisini, Farahani, Taghadosi ve Behboudi (2011) ise duygusal zekayı moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır.

Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A. And Ishaque, A. (2012) yaptıkları bir çalışmada örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Fei Yi Gao ve Shanson Bai (2011) tarafından yapılan bir çalışmada ise 186 Çinli aile işletmesi incelenmiş, araştırmanın sonucunda ise çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu ve buna bağlı olarak da aile bireylerinin örgütte kalma arzularının da yüksek olduğu görülmüştür (Yıldız Bağboğan ve Sarpbalkan, 2017).

Walumbwa ve arkadaşları, Kenya ve ABD'de finans alanında çalışanlara yönelik yaptığı bir araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, 2005).

Lo, Ramayah ve Min 2009 yılında liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan bu araştırmanın sonucunda ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Lo, Ramayah ve Min, 2009).

Ayrıca Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Bo (2013), Dunn, Dastoor ve Sims(2012), Jackson (2010) ve Lowe, Kroeck, ve Sivasubramaniam (1996) gibi isimler dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. (Buluç, 2009). Chen ise 2008 yılında yaptığı bir araştırmada dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel bağlılık ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir (Terzi ve Kurt, 2005).

Terzi ve Kurt (2005) bir çalışmasında sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yavuz (2009), çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma yapmış ve bu araştırma sonucunda iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu araştırmada örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışının var olmasının çalışanların bir tutuma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılığını orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesi önem taşımaktadır.

Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin'in (2014) çalışması dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin, öğretmenler üzerinde motivasyon yüksekliği sağladığı ayrıca öğretmenlerin yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve böylece örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Durna ve Eren'in (2005) bir çalışmasında Niğde'de sağlık ve eğitim alanında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli demografik özelliklere göre değerlendirilmiştir. Bu araştırma sonucunda ise yaş, medeni durum ve kıdem gibi demografik özelliklerin örgütsel, normatif ve duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların ardından dördüncü bölümde ise konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemine değinilerek ardından kapsamı, varsayımı ve sınırlılıklarından bahsedilecektir. Daha sonra araştırmanın metodolojisi anlatılarak anket sonucunda elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan araştırmada iletişim sektöründe çalışan bireylerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, bunun yanı sıra çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıklarının demografik bilgilere göre (yaş, medeni durum, eğitim, kıdem, sektör) farklılık teşkil edip etmediğini tespit etmek amaçlanmaktadır.

İletişim sektöründe çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması nedeniyle bu araştırma medya kuruluşları açısından oldukça önemlidir.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma bir medya kuruluşunda çalışan toplamda 209 kişiyi kapsamaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ankette yer alan ifadelerin, ankete katılım sağlayan herkes tarafından aynı şekilde algılandığı, verilen tüm cevapların dürüst bir şekilde cevaplandığı ve gerçeği ifade ettiği aynı zamanda katılımcıların baskı altında kalmayarak ankete katılım sağladığı varsayılmaktadır. Yapılan bu araştırmada, İstanbul'da yer alan bir medya şirketindeki çalışanlar baz alınmıştır. Bundan dolayı bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçların tüm iletişim sektörü çalışanları için genellenemeyecek olması araştırmayı sınırlandırmaktadır.

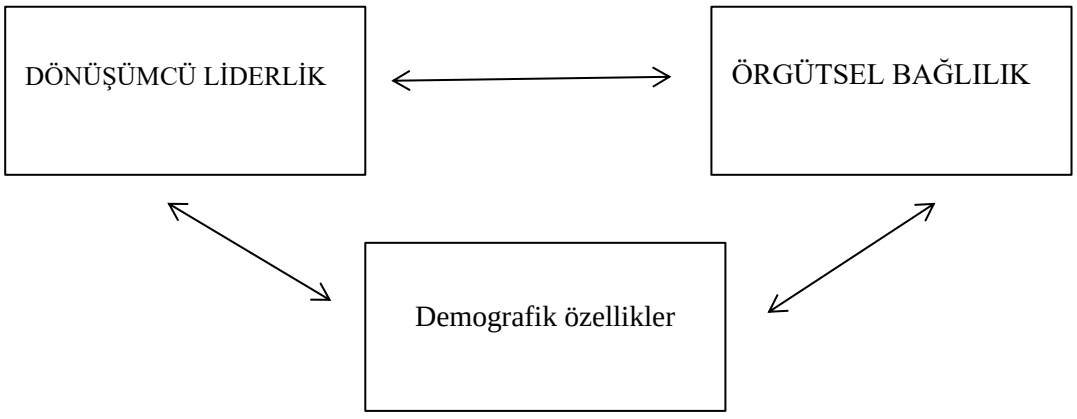
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada iletişim sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırma modeli oluşturulurken araştırmada yer alan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki bağa ilişkin bir literatür incelemesi yapılmıştır. Sonuçta elde edilen bulgular neticesinde araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığı ölçmek için 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek, Han tarafından Türkçe'ye uyarlanan, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale)" kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutları ise "duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık" olarak üçe ayrılmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik özelliğini ölçmek için ise Bass (1985) tarafından geliştirilen, Demir ve Okan tarafından Türkçeye uyarlanani geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)" kullanılmıştır. Bu ölçekte dönüşümcü liderliğin boyutları "karizma - telkin edici liderlik ve bireysel düzeyde ilgi - zihinsel teşvik" olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Hipotezler:

H_1: Dönüşümcü liderlik ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ilişki vardır.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:

$H_{2:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

$H_{3:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

$H_{2a:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{2b:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2c:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{2d:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

$H_{2e:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.

$H_{2f:}$ Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

$H_{3a:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{3b:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{3c:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3d:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

$H_{3e:}$ Çalışanların örgütsel bağlılığı sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Çalışanların örgütsel bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anket formları araştırmacı tarafından bir medya kuruluşundaki çalışanlara dağıtılmış olup aynı şekilde toplanmıştır.

Araştırmada yer alan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amaçlandığı için Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)" kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcılara dönüşümcü liderlik ile ilgili toplamda 12 adet soru yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara "1: Hiçbir zaman" ve "5: Her zaman" şeklinde cevaplar sunularak 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek toplamda iki faktör ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktörler "telkin edici karizma" ve faktöre "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" şeklindedir. Aşağıda kullanılan ölçekle ilgili daha detaylı bilgilere yer verilecektir.

İlk faktör olan telkin edici karizma toplamda 7 ifadeyi kapsamaktadır. Bunlar ölçekte 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 numaraları maddeleri ifade etmektedir. Adını karizma ve telkin edici liderlik bileşenlerinden almıştır. İkinci faktör olan bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ise 5 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar 8, 9, 10, 11 ve 12 numaraları maddelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale)" kullanılmıştır. 18 ifadeden oluşan bu ölçekte "1: Kesinlikle katılmıyorum" ve "5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipi ölçekten yararlanılarak katılımcıların ifadeleri ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 faktör ve 18 ifadeden meydana gelmektedir. Bu faktörler "duysal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık" şeklindedir. Birinci faktör olan duygusal bağlılık toplamda 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı soruları kapsamaktadır. İkinci faktörü ifade eden devam bağlılığı da 6 maddeden oluşarak 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 numaraları

soruları ifade etmektedir. Üçüncü faktör yani normatif bağlılık ise yine 6 maddeden oluşarak anketteki 13, 14, 15, 16, 17 ve 18 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Toplamda 18 maddeyi kapsayan bu ölçekte 3, 4, 5 ve 13. İfadeler ise ters maddeler olarak yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalıştığı sektör ve sektörde bulundukları pozisyon hakkında bilgi almak amaçlanmış olup buna yönelik yedi adet demografik bilgi sorusu yöneltilmiştir.

4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarının ne derece güvenilir olduğunu tespit etmek amacıyla verilere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından verilere ilişkin frekans tabloları oluşturulmuştur. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının ilişkilerinin açıklanabilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde fark yaratıp yaratmadığını ölçmek için t testi ve tek yönlü varyans analizi testleri kullanılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

4.6.1. Demografik Bulgular

Anket çalışmasına katılım sağlayan çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, şu anda bulunduğu iş yerinde çalışma süresi ve bulunduğu pozisyona dair demografik bilgiler sorulmuştur. Bu anket çalışmasına 209 kişi katılmış olup katılanların 82'si kadın (%39,2), 127'si (%60,8) ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	**Özellik**	**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	82	39,2
	Erkek	127	60,8
Yaş	18 – 25	14	6,7
	26 – 33	69	33
	34 – 41	75	35,9
	42 – 49	36	17,2
	50 yaş ve üzeri	15	7,2
Medeni Durum	Evli	98	46,9
	Bekâr	109	52,2
	Yanıtlamayan	2	1
Eğitim Durumu	Lise	19	9,1
	Ön Lisans	23	11
	Üniversite	147	70,3
	Yüksek Lisans / Doktora	20	9,6
Kıdem	1 Yıldan az	9	4,3
	1 - 5 Yıldan az	86	41,1
	5 - 10 Yıldan az	69	33
	10 - 15 Yıldan az	20	9,6
	15 Yıl ve üzeri	25	12
Sektör	TV Kanalı	46	22
	Radyo	9	4,3
	Gazete	114	54,5
	Dergi	33	15,8
	Yanıtlamayan	7	3,3

Çalışmada katılımcıların yaşları beş grupta incelenmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında; 18-25 yaş aralığında 14 kişi (%6,7), 26-33 yaş grubunda 69 kişi, (%33), 34-41 yaş aralığında 75 kişi (%35,9), 42-49 yaş aralığında 36 kişi (%17,2), 50 yaş ve üzeri yaş aralığında ise 15 kişi (%7,2) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre en fazla bireyin toplandığı yaş grubu 34-41 yaş aralığı olmuştur.

Araştırmaya katılanların medeni durumu incelendiğinde evli olanlar 98 (%46,9), bekâr olanlar 109 kişi (%52,2) olarak belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan 2 (%1) kişinin medeni durumuna cevap vermediği görülmüştür.

Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde 19 kişinin (%9,1) lise mezunu, 23 kişinin (%11) önlisans mezunu, 147 (%70,3) kişinin üniversite mezunu, 20 kişinin (%9,6) yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılım sağlayan çalışanların büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların şuan ki çalıştıkları kurumda kıdem süreleri incelendiğinde 9 kişinin (%4,3) 1 yıldan az, 86 kişinin (%41,1) 1 – 5 yıldan az, 69 kişinin (%33) 5 - 10 yıldan az, 20 kişinin (%9,6) 10 - 15 yıldan az, 25 kişinin (%12) 15 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada son olarak katılımcıların çalıştığı sektör incelenmiştir. Sektöre göre dağılıma bakıldığında ise; 46 kişinin (%22) Tv kanalında çalıştığı, 9 kişinin (%4,3) radyoda çalıştığı, 114 kişinin (%54,5) gazete sektöründe olduğu, 33 (%15,8) kişinin dergide görev aldığı ve 7 (%3,3)kişinin ise çalıştığı sektörü belirtmediği görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde görülmektedir ki ankete katılım sağlayan çalışanların çoğunluğu gazete sektöründe yer almaktadır.

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizi Cronbach’s Alpha yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde 0,70 ve üstü Cronbach’s Alpha değerinin güvenilir olarak kabul edildiği bilinmektedir (Yurtkoru, Çinko ve Durmuş, 2018). Bu bölümde yapılan araştırmada yer alan anket çalışmasındaki ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri incelenecektir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach alpha değeri .91 iken örgütsel bağlılık ölçeğinin değeri .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklere ait Alpha değerlerinin yüksek çıktığı

görülmektedir. Bu da yapılan çalışmanın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

4.6.3. Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik kavramlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma yani tanımlayıcı istatistiki analizler bu bölümde incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeninin aritmetik ortalaması 3.30 iken standart sapma .94 olmuştur. Örgütsel bağlılık değişkeni incelendiğinde aritmetik ortalamanın 2.81 standart sapmanın ise .84 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki ankete katılım sağlayan çalışanlar daha çok kararsızım şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Değişkenler	N	Ort.	Std. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	196	3,30	,94
Faktör 1	206	3,23	1,00
Faktör 2	199	3,41	1,01
Örgütsel Bağlılık	192	2,81	,84
Duygusal Bağlılık	203	2,88	1,10
Devam Bağlılığı	201	2,93	,82
Normatif Bağlılık	203	2,56	,93

Bu araştırma yapılırken ankete katılanların herhangi bir baskı altında kalmadığı, dürüst bir şekilde ankete katılım sağladıkları varsayılmıştır. Fakat sonuçlar neticesinde, katılımcıların bir kısmının kendi düşüncelerini beyan etmekten çekindiklerini ve bu durumu da çalışmaya yansıtmış olabileceklerini göstermektedir.

4.6.4. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ile Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin ve bu iki değişkenin alt boyutlarının ilişkisine yönelik yapılan analizlerin yorumları yer alacaktır.

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Faktörler	**Dönüşümcü Liderlik (1)**	**Karizma ve Telkin Edici Liderlik (2)**	**Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik (3)**	**Örgütsel Bağlılık (4)**	**Duygusal Bağlılık (5)**	**Devam Bağlılığı (6)**	**Normatif Bağlılık (7)**
1	1						
2	.951**	1					
3	.901**	.724**	1				
4	.650**	.576**	.643**	1			
5	.677**	.586**	.682**	.936**	1		
6	.375**	.318**	.385**	.787**	.579**	1	
7	.583**	.505**	.590**	.916**	.831**	.567**	1

****p<.01, *p<.05**

H_1: Dönüşümcü liderlik ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucuna göre iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizinin değeri r=.650 (p=.000<.01) olmuştur. Yani bu iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin birinci faktörü olan karizma ve telkin edici liderlik boyutu ile örgütsel bağlılık değişkeninin arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Korelasyon analizinin değeri r=.576 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin ikinci faktörü olan bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için yapılan Pearson Korelasyon analiz sonucunun r=.643 (p=.000<.01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson

Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucu ise r=.677 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin devam bağlılığı ile arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucu r=0,375 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Yani bu iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerindeki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda korelasyon değeri r=.583 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Analizin bu sonucuna göre değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderliğin ilk faktörü olan karizma ve telkin edici liderliğin duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon değeri r=.,586 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Karizma ve telkin edici liderlik boyutunun devam bağlılığı ile arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi değeri r=.318 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Karizma ve telkin edici liderlik boyutunun normatif bağlılık ile arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi değeri r=.505 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderliğin ikinci faktörü olan bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutunun duygusal bağlılık boyutu ile arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon değeri r=.682 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Korelasyon değerine göre bu iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ve zihinsel destek boyutunun devam bağlılığı ile arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda değer r=.385 (p=.000<.01) olarak hesaplanmıştır. Böylece değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bireysel ilgi ve zihinsel destek boyutunun normatif bağlılık ile arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi değeri r=.590 (p=.000<.01) olarak hesaplanmış ve bu değişkenlerin arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

4.6.5. Dönüşümcü Liderlik ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, sektör ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Ankete katılım sağlayan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi ve bağımsız grup t testi yapılmıştır.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısıyla cinsiyet değişkeni ile arasındaki farkı incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Bu test sonucunda p değerinin 0.883 olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle kadın ya da erkek olmanın dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. ***H_{2a} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**ss**	**T**	**p**
Kadın	81	3,31	,97	.148	**.883**
Erkek	115	3,29	,92		

Ankete katılım sağlayan çalışanların dönüşümcü liderlik eğilimlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediklerini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda p değeri 0,745 olarak tespit edilmiş olup katılımcıların yaş gruplarının

dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaş gruplarına göre bir farklılaşma görülmediği tespit edilmiştir. ***H_{2b} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 5: Dönüşümcü Liderliğin Yaşa Göre İncelenmesi

Yaş	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
18-25	14	3.16	.81	.487	**.745**
26-33	67	3.23	.95		
34-41	70	3.30	.98		
42-49	32	3.40	.88		
50 ve üzeri	13	3.55	1.05		

Katılımcıların dönüşümcü liderlik eğilimlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediklerini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizin sonucunda (p=.033 <0,05) olarak bulunmuştur. Böylece çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. ***H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 6: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Eğitim	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
Lise	17	3.21	.81	2.962	**.033**
Önlisans	21	2.82	.85		
Üniversite	193	3.41	.96		
Y.Lisans/Doktora	19	3.07	.87		

Çalışanların şu anda çalıştıkları kurumdaki kıdem sürelerine göre dönüşümcü liderlik eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda p değeri 0,096 olarak bulunmuştur (p=.096>.05). Buna göre çalışanların kıdem sürelerinin ortalama değerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. ***H_{2d} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 7: Dönüşümcü Liderliğin Kıdeme Göre İncelenmesi

İşyeri Kıdemi	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
1 yıldan az	9	3.33	.93	2,001	**,096**
1 – 5 yıldan az	83	3.12	1.01		
5 – 10 yıldan az	65	3.33	.86		
10 – 15 yıldan az	16	3.47	.73		
15 yıl ve Üzeri	23	3.70	.94		

Ankete katılım sağlayan çalışanların dönüşümcü liderlik eğilimlerinin çalışılan iletişim sektörü ile arasındaki farkın incelenmesi için t testi yapılmıştır ve bunun sonucunda (p =.432>.05) olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin sektöre göre yapılan incelenmesinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. ***H_{2e} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 8: Dönüşümcü Liderliğin Sektöre Göre İncelenmesi

Çalışılan sektör	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
TV Kanalı	45	3.26	.90	.921	**.432**
Radyo	8	3.47	.91		
Gazete	105	3.27	1.00		
Dergi	31	3.56	.72		

Dönüşümcü liderlik algısının medeni durum ile arasındaki farkı görmek amacıyla t testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda (p=.193>.05) olarak tespit edilmiştir. Buna göre görülmektedir ki dönüşümcü liderlik ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. ***H_{2f} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 9: Dönüşümcü Liderliğin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Medeni durum	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**t**	**p**
Evli	90	3.39	.88	1.307	**.193**
Bekâr	104	3.21	1.00		

Araştırma için yapılan analizlerin sonucunda dönüşümcü liderlik ve demografik değişkenler arasındaki farka bakıldığında yalnızca eğitim durumunda bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, ***H_2 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.***

4.6.6. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların örgütsel bağlılık algılarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, sektör ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anket çalışmasına katılanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarıyla cinsiyetlerinin arasındaki farkı test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda (p=.905) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir. ***H_{3a} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi

Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
Kadın	72	2,80	,89	-.120	**.905**
Erkek	120	2,82	,81		

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda p=.236>.05 olarak bulunmuştur. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. ***H_{3b} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 11: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Eğitim	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
Lise	18	2,51	,62	1,429	**,236**
Önlisans	21	2,66	,79		
Üniversite	134	2,89	,87		
Y.Lisans/Doktora	19	2,72	,84		

Ankete katılanların örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış olup analiz sonucunda (p=.032<.05) olarak belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşa göre arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ***H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre İncelenmesi

Yaş	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
18-25	13	2,36	,88	2.702	**.032**
26-33	60	2,64	,77		
34-41	72	2,89	,88		
42-49	33	2,97	,77		
50 ve üzeri	14	3,17	,82		

Çalışanların şu anda çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda(p=0,036<0,05) olarak bulunmuştur. Bu değerin sonucunda çalışanların kıdem sürelerinin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. ***H_{3d} hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre İncelenmesi

İşyeri Kıdemi	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
1 yıldan az	9	2,51	,71	2.630	**.036**
1 – 5 yıldan az	78	2,67	,84		
5 – 10 yıldan az	63	2,85	,79		
10 – 15 yıldan az	18	1,84	,97		
15 yıl ve Üzeri	24	3,26	,80		

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışılan iletişim sektörü arasındaki farkın incelenmesi amacıyla t testi yapılmıştır. t-testi sonucunda p=.108>.05 olarak belirlenmiştir. Bu sonucunda ise örgütsel bağlılığın sektöre göre farklılaşmadığı görülmüştür. ***H_{3e} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Sektöre Göre İncelenmesi

Çalışılan sektör	**N**	**Ortalama**	**ss**	**F**	**p**
TV Kanalı	41	2,72	,83	2.055	**.108**
Radyo	9	3,20	,66		
Gazete	106	2,76	,88		
Dergi	32	3,03	,74		

Örgütsel bağlılığın medeni durum ile arasındaki farkı incelemek amacıyla t testi yapılmıştır. t-testi sonucunda p=.076>.05) olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre evli ve bekâr çalışanlar arasındaki ortalama değerin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. ***H_{3f} hipotezi kabul edilmemiştir.***

Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Medeni durum	**N**	**Ortalama**	**ss**	**T**	**p**
Evli	90	2.93	,80231	1.784	**. 076**
Bekâr	100	2.71	,87996		

Araştırmada yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasındaki farka bakıldığında kıdem ve yaş değişkenleri açısından bir farklılık görülmüştür. Buna göre ***H_3 hipotezinin kısmi olarak kabul edildiği*** görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde değişen dünya koşullarında rekabetin de hızlı bir şekilde artış göstermesi sonucunda geleneksel liderlik kuramları etkisini kaybetmiştir. Böylece yeni liderlik yaklaşımları olan etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik, yani modern liderlik kuramları önemli bir hale gelmiştir. Dönüşümcü liderlik ise değişime ve yeniliğe odaklı bir yaklaşım tarzı olduğu için işletmeler açısından daha fazla önem teşkil etmektedir. Ayrıca yapılan birçok çalışma sonucunda da dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde de pozitif yönde etki yarattığı bilinmektedir.

Bu çalışmada iletişim sektöründe çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Çalışma dönüşümcü liderlik ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutlarının arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu ise örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Sonuçlara göre dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği fakat cinsiyet, yaş, sektör ve medeni duruma göre herhangi bir farklılık göstermediği, kıdemin ise değer olarak birbirlerine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre üniversite mezunu olan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları daha yüksektir. Örgütsel bağlılık değişkeni incelendiğinde ise çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaş grupları ve kıdeme göre farklılık gösterdiği; cinsiyet, eğitim ve çalışılan sektör bağlamında herhangi bir farklılık olmadığı; medeni durum değerlerinin ise birbirlerine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma doğrultusunda dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler; örgüt içerisinde ilham veren, belirli ideallere ve hedeflere sahip ayrıca vizyon sahibi olarak bilinirler. Tüm bu özellikleriyle dönüşümcü liderler çalışanları için etkileyici bir hal alırlar. Ayrıca iletişim gücü yüksek, empati yeteneğine sahip, çalışanlarını motive edebilecek gücü kendinde barındıran dönüşümcü liderler çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olarak hareket ederler. Dönüşümcü liderlerin bu davranışları çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların ise bulunduğu örgüte daha sadık olduğu ve örgütle pozitif bir ilişkiye sahip oldukları bilinmektedir. Bu durumla birlikte çalışanların performanslarının olumlu yönde etkilendiği böylelikle örgütsel bağlılıklarının artarak kurumlara daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir.

Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren bir medya şirketinde çalışan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlerleyen zamanlarda konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi aşamasında katkı sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra liderlerin örgüt içerisindeki değişimi ve dönüşümü sağlayabilmesi ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmak amacıyla çalışanlarla daha sık iletişim halinde olmaları, çalışanlarının fikirlerine önem vermeleri ayrıca çalışanlarının güvenlerini kazanmaları beklenmektedir.

Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak amacıyla dönüşümcü liderlik algılarını geliştirmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda gerekli durumlarda yöneticilere eğitim verilebilmektedir. Eğitim neticesinde yöneticilerin değişime karşı daha açık, çalışanlara karşı motive edici ve paylaşıma açık olması beklenmektedir.

Son olarak aşağıda iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik çalışmalara yer verilecektir.

Hedemoğlu ve Evliyaoğlu'nun (2012) çalışmasında toplu taşıma hizmeti sunan bir firmada çalışan beyaz yakalılar üzerinde inceleme yapılmış ve bunun sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma gerçekleştirilen bu tez çalışmasını destekler niteliktedir.

Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017), çalışmasında Bursa'da yer alan bir firma çalışanları üzerinde anket uygulayarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çetin ve Aydın'ın (2012) çalışmasında Bolu Merkez ilçedeki öğretmenlere yönelik bir anket çalışması uygulanarak bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise ankete katılım sağlayan çalışanlar, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini tam anlamıyla taşımadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle dönüşümsel liderliğin bir boyutu olan " zihinsel teşvik" değişkenin zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin devam bağlılığının diğer örgütsel bağlılık boyutlarına oranla düşük kaldığı görülmüştür. Araştırma sonucunda ise değişkenler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dayanç Kıyat ve Geyik'in (2019) konuyla ilgili gerçekleştirdikleri bir çalışmada yine değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ve sonuç tez çalışmasını destekler niteliktedir.

Erdoğan Morçin ve Bilgin'in (2014) araştırmasında da dönüşümcü liderlik değişkeninin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca seyahat acentesi çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Çakınberk ve Demirel'in (2010) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde yüksek oranda etkili olduğu görülmüştür.

Eryeşil ve İraz (2017), liderlik tarzı algılarının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Erdoğruca'nın tez çalışmasında Ankara ilinde yer alan bir kamu bankası çalışanlarına anket uygulanarak değişkenler arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise bu tez çalışmasında olduğu gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. (Erdoğruca, 2011).

Canbaz'ın (2019) tez çalışmasında Bolu'da il merkezinde ortaöğretim kurumunda görev alan öğretmenler üzerinde anket çalışması gerçekleştirilerek dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tez çalışmasının sonucunda dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Uzun (2016), tez çalışmasında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir tekstil şirketinde çalışanlar üzerinde anket uygulaması gerçekleştirerek iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılıkları olduğu tespit edilmiş olup dönüşümcü liderliğin her boyutunun örgütsel bağlılığı farklı düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan "zihinsel teşvik / ilham" ve "entelektüel uyarım" değişkenlerinin örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları "bireysel düzeyde ilgi" ve "ideal etki / karizma" değişkenlerinin örgütsel bağlılık kavramıyla arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

REFERANSLAR

Kitaplar

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Kuramlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi.* Bursa: Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi.

Bayrak, C. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2011). *Yönetim Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık.* Eğitim Kitabevi: Konya.

Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitapevi.

Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu.* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Paksoy, M. (2002). *Çalısma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.

Şengül Doğan, E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ulusoy, H. ve Kılınç, E. (2019). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış).* Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları

Yurtkoru, S., Çinko, M. ve Durmuş, B. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Süreli Yayınlar

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studie, 6*(11), 35-50.

Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 71-90.

Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3*(3), 49-76.

Altıok Gürel, P. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(1), 1-27.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüsümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaslık Davranısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki Iliskileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Arastırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 261-286.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1), 256-275.

Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4*(2), 45-55.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies, 7*(14), 201-222.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Tation and Transactional, Charismatic, and Tansactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 26-40.

Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(19), 75-94.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15*(57), 5-34.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 91-107.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-119.

Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticilerin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 117-130.

Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi, 9*(4), 211-224.

Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 9*(19), 331-342.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(23), 74-8.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(1), 7-36.

Çoğaltay, N., Karadağ, E. ve Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20*(4), 483-500.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6*(2).

Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68),* 1765-1777.

Dayanç Kıyat, B. ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(1), 223-236.

Demir, H., ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim, 19(61),* 72-90.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişiye Kavramsal Yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 115-132.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (32), 47-80.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 210-219.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1*(1), 1-32.

Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 91-116.

Erdoğan Morçin, S. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(2), 113-128.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20*(2), 129-139.

Farahani H. M., Taghadosi M. ve Behboudi M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research, 4*(4), 211-217.

Gao, Fei Yi ve Shanson Bai. (2011) The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Commitment Of Family Empleyees In Chines Family Business. (International Conference on Economics, Trade and Development). *IPEDR,* 7, 43-48.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(1), 37-56.

Hatipoğlu, Z.ve Dündar, G. İ. (2018). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 6*(2), 43-56.

Hedemoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 58-77.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(4), 1-24.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 13-22.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.

Ismail, A., Mohamed, H.B., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.H. ve Yusuf, M.H. (2011). "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.

Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 28-36.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(16), 443-465.

Kaygın, E. ve Yerdenel Kaygın, C. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 29-38.

Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 25*(2), 67-108.

Kızmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 200-211.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 14-37.

Lo, M. C., Ramayah, T. ve Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management, 1*(6), 133-139.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration, 15*(1), 1-9.

Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(04), 123-140.

Mohan Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 23-41.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 403-428.

Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi, 13*(2), 77-96.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(4), 207-227.

Özcan, K., Karataş, İ. H. ve Çağlar, Ç. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,* 1-25.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 113-130.

Özsoy, S. A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fatültesi Dergisi, 17*(3), 1-16.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37*(2), 79-97.

Ramachandran, S., ve Krishnan, V. R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followes' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, (3)1, 23-38.

Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A., ve Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4*(1), 616-626.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration, 2*(3), 49-65.

Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3*(1), 69-87.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 121-144.

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 37-46.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 1-16.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi, 33*(166), 98-111.

Tims, M., Bakker, A. B., ve Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followes' Daily Work Engagement?. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 121-131,

Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültes Dergisi*(28), 27-39.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlşkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 171-193.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 235-256.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlilik İle İlgili Tutumlarina Yönelik Bir Araştirma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(2), 51-69.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlilik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.

Yıldız Bağboğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15*(30), 335-352.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies, 8*(6), 853-879.

Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 221-245.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 4*(2), 93-108.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 385-402.

Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 96.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(3), 17-30.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 445-458.

Diğer Yayınlar

Albayrak, E. G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayrakdar, M. (2014). Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Canbaz, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu – Merkez Ortağretim Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, B. (2013). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Uzun, D. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık: Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Bu form, Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda Doç.Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. İfadelere vereceğiniz yanıtlar toplu olarak değerlendirilecek olup, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırmadaki tüm ifadeleri yanıtlamanız araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Katılımınız için teşekkür ederim.

Didem ALTINTAŞ
Altınbaş Üni. Yüksek Lisans Öğrencisi

Değerlendirme Ölçeği

1: Hiçbir zaman 2: Nadiren 3: Bazen 4: Genellikle 5: Her zaman

No	**Aşağıdaki ifadeler için yukarıdaki değerlendirme ölçeğini kullanarak, yanıtınızı (x) olarak işaretleyiniz.**	1	2	3	4	5
1	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.					
2	Gelecekte başarılması gereken şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.					
3	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.					
4	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.					
5	İleriyi gören biri olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.					
6	Gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.					
7	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.					
8	Çalışma arkadaşlarımın her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.					
9	Çalışma arkadaşlarımın problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
10	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.					
11	Görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.					
12	Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.					

Değerlendirme Ölçeği

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

No	**Aşağıdaki ifadeler için yukarıdaki değerlendirme ölçeğini kullanarak, yanıtınızı (x) olarak işaretleyiniz.**	1	2	3	4	5
13	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
14	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					

15	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet **hissetmiyorum.**					
16	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık **hissetmiyorum.**					
17	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi **görmüyorum.**					
18	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
19	Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
20	Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
21	Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
22	Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
23	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
24	Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
25	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk **hissetmiyorum.**					
26	Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
27	Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
28	Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
29	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
30	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

Demografik Sorular (Sadece akademik amaçlı olarak toplanmaktadır.)

Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

Yaşınız: ☐18–25 ☐26–33 ☐34–41 ☐42–49 ☐50 ve üzeri

Medeni Durumunuz: ☐Evli ☐Bekâr

Eğitim Durumunuz: ☐Lise ☐Ön Lisans ☐Üniversite ☐Yüksek Lisans/Doktora

Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl):

☐1 yıldan az ☐ 1-5 yıldan az ☐ 5-10 yıldan az

☐ 10-15 yıldan az ☐15 yıl ve üzeri

Çalıştığınız medya sektörü: ☐ Tv kanalı ☐ Radyo ☐ Gazete ☐ Dergi

Bulunduğunuz pozisyon:

…….(lütfen belirtiniz.)

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad	Didem Altıntaş
Doğum Tarihi	06/12/1994
Doğum Yeri	İstanbul

İş Deneyimi:

Nisan 2017 - …	Türkmedya
	Arşiv Sorumlusu
Eylül - Aralık 2016	Nişantaşı Üniversitesi
	Kütüphane Sorumlusu

Eğitim Durumu:

2017-2020	Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
	İşletme/İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı
2012-2016	İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi
	Bilgi ve Belge Yönetimi (İ.Ö)
2008-2012	Özel Mavigün Anadolu Lisesi

Yabanı Dil: İngilizce