T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Nesim BABAHANOĞLU
10926004

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2016

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Nesim BABAHANOĞLU
10926004

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2016

TAAHHÜTNAME

D.Ü.SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma"adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin/projemin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin 1 yılsüreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

30 Aralık 2016

Nesim BABAHANOĞLU

KABUL VE ONAY

Nesim BABAHANOĞLU tarafından hazırlanan "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma: adındaki çalışma, 30/12/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN (Başkan)

Prof. Dr. Said KINGIR

Doç. Dr. Mehmet DENİZ

Doç. Dr. Yılmaz DEMİRHAN

Doç. Dr. Seyfettin ASLAN

ÖNSÖZ

Çalışmamızda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının kavramsal çerçeveleri çizilerek bu liderlik türünün çalışanlar üzerindeki etkisi alan araştırması ile ortaya konulacaktır.

Bu çalışmada desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. A. Kadir BİLEN'e teşekkürü bir borç bilirim. Desteklerinden dolayı Prof. Dr.Said Kıngır, Doç.Dr. Mehmet DENİZ ve Doç.Dr. Sıddık ARSLAN' a, polis memuru M. Nedim ŞEYBAN' a, Edebiyat Öğretmeni Remziye ÖZÇELİK, Sosyoloji Bölümü Doktora öğrencisi Fatma TAKMAZ'a teşekkür ederim. Ayrıca tez hazırlarken Mülki İdare gibi stresli bir mesleğin yoğunluğu ve yorgunluğunu göğüsleyen ve yükümü paylaşan değerli eşim Esra Hanım ile küçük yaşlarına rağmen motivasyonuma ekstra katkı sunan oğlum A.Burak ve kızım Zeynep Ceyda'ya özel teşekkürlerimi sunarım.

Nesim BABAHANOĞLU

Diyarbakır -2016

ÖZET

Genelde özel sektörde yer alan endüstriyel kuruluşlardaki yöneticilerin modern işletme yönetim tekniklerini kullanıp kullanmadıkları ile çalışanlarının bu vesileyle kuruma ve örgüte olan bağlılıklarına etkisinin ortaya çıkarılması son derece önemlidir. Böylece gerek yöneticilerin davranış boyutları gerekse de çalışanların yöneticilere ve kurumlarına olan bağlılıklarının ölçülmesi bu tez kapsamında hedeflenmiştir.

Bu amaçla öncellikle literatürde yer alan liderlik ve yöneticilik teorilerinin irdelenmesi ve işletme yönetiminde meydana gelen değişikliklerin ortaya konulması önemli hale gelmiştir. Bu amaçla yerli ve yabancı bilim adamlarının araştırmalarının yanında tarihsel süreçte yönetim biliminin özellikle de işletme biliminde gelişen teoriler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son yıllarda gelişen liderlik ve işletme yöneticiliği alanındaki teoriler yönetim ve yönetici fonksiyonunu da değiştirerek yeni bir boyut kazandırmıştır. Klasik yönetim biçimlerinden sonra gelişen teorilerden sonra gelişen neo-klasik teoriler ve nihayetinde işletme yönetiminde gelişen modern teoriler işletmeleri ve yönetim fonksiyonunu başka bir boyuta taşımıştır.

Etkinlik, verimlilik ve karlılık hedefleri doğrultusunda şekillenen işletme yöneticilerinin yönetim tarzları çalışanların işletmelerine olan bağlılığını etkilediği gibi belirlenen hedeflere ulaşmada en etkili silah olduğu kabul edilmektedir. Modern liderlik teorilerinin son yıllarda önem kazandığı işletme yönetiminde özellikle stratejik Liderlik, Etkileşimsel liderlik ile Dönüşümsel Liderlik teorileri ön plana çıkmıştır. Bu ve benzeri uygulanan liderlik tarzlarının çalışanlara ilham verme, örnek olma, motive etme gibi fonksiyonlarıyla kurumsal bir kültür oluşturarak çalışanların örgütsel bağlılığı arttırdığı literatürde yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Birçok modern ülke ve bu ülkelerdeki işletmelerde literatürde çalışılan liderlik

tarzları ve bu tarzların çalışanlar üzerindeki etkileri ile örgüte bağlılık oluşturma düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ülkemizde özellikle son yıllarda gelişmeye başlayan Anadolu şehirlerinden olan Malatya ilinin sanayi sektöründe yer alan büyük işletmelerindeki dönüşümsel liderlik boyutu ile bu tarzın çalışanların işletmelerine olan bağlıkları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda Türkiye'de işletme yönetiminin bir örneğini incelemek üzere Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerindeki büyük ölçekli tekstil işletmeleri seçilmiştir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarca algısının incelenmesi ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin ortaya konulması araştırmanın amacı ve önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yöneticilik, Örgütsel Bağlılık, Dönüşümsel Liderlik.

ABSTRACT

It is of the utmost importance that the managers of ındustrıal institutions that takes part in generally private sectors use the techniqus of business management and hereby to reveal the organizational commitment of employees. Therefore this thesis aims to evaluate the managers behaviours as well as the dependance of the employees.

Primarily, it is significant to study the the theories of leadership and management in litterateur and to reveal the changes occuring in business management. for this purpose the studies of local and foreign scientists as well as the theories developing in business and management science in a historical process will be suggested. In recent years, the theories of leadership and business management which has developed recently has taken on dimension by changing the function of the management. Neo classical theories which has improved after classical management forms and finally developed business add another dimension to modern theories which are improved in business management.

Managements styles of business executives formed in the direction of the efficiency, activity and determination targets is accepted as the most efficient weapon for both the employees' commitment on their employers and reaching the targets. In business management in which modern leadership theories has recently become important, especially the strategic leadership, interactive leadership and reflexive leadershas come into prominence.

In many modern countries, the leadershıp styles that exists in litterateur and its influence on organizational commitment of emloyees are tried to be measured.

With this thesis, in our developing country, especially the leadership aspect of big managements in industrial sector in Malatya is very important. Malatya is the one of the developing Anatolian cities, and the commitment of the employees of these managements will be shown in this context. On the purpose of examining a sample of business management in Turkey, it is very important to study the management styles of businesses in I. and II. organized industrial zones(OSB) of Malatya and the organizational commitment of employees in these businesses.

Key Words: Leadership, Management, Organizational Commitment, Transformational Leadership.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ ..... **I**
ÖZET ..... **II**
ABSTRACT ..... **III**
İÇİNDEKİLER ..... **VI**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **XII**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **XIX**
GRAFİKLER LİSTESİ ..... **XX**
KISALTMALAR ..... **XXI**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE **3**
1.1. Liderlik Kavramı 4
1.2. Lider ve Etik 6
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 12
1.4. Liderlik Teorileri 15
1.4.1. Özellik Yaklaşımı 15
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 17
1.4.2.1. Kurt Lewin'in klasik ayrımı 18
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları 18
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 19
1.4.2.4.. Harvard Üniversitesi Araştırmaları 21
1.4.2.5. Detroit-Edison Araştırmaları 22

1.4.2.6. Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Biçim Ölçeği 22
1.4.2.7. McGregor'un X ve Y Teorisi 24
1.4.2.8. Grup Dinamikleri Çalışmaları..... 25
1.4.3.Durumsallık Yaklaşımı 25
1.4.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı..... 27
1.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi 27
1.4.3.3.Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli 28
1.4.3.4. Vroom-Yetton-Jago Durumsallık Modeli..... 30
1.4.3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi)..... 31
1.4.3.6. Yaşam Eğrisi Teorisi..... 32
1.4.3.7..Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi 32
1.4.4. Modern Liderlik Teorileri 32
1.4.4.1. Etki- Karizma Teorisi..... 33
1.4.4.2.Yatay İlişki Liderlik Teorisi..... 33
1.4.4.3. Yaşam Dönem Liderlik Teorisi..... 34
1.4.4.4. Hizmet (Takipçilik) Liderlik Teorisi..... 34
1.4.4.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı 34
1.4.4.6..Stratejik Liderlik 35
1.5. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... 38
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri..... 43
1.5.2. Burns' un Dönüşümcü Liderlik Teorisi 43
1.5.3. Bennis ve Nanus..... 44
1.5.4. Tichy ve Devanna 45
1.5.5. Bass' ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi 46
1.6. Dönüşümcü Liderlik Faktörleri 47
1.6.1. İdeal Etki Ya da Karizma..... 47
1.6.2. İlham Verici Motivasyon 48
1.6.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)..... 49
1.6.4. Bireysel İlgi..... 50
1.7. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri..... 51
1.7.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma 51
1.7.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık..... 51

1.7.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi 52
1.7.4. Değişimin Temsilcileri Olma 52
1.7.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma 52
1.7.6. Güçlendirme (Empowerment) 53
1.7.7. Esnek Yönetim Anlayışı 53
1.7.8. Güvenilirlik ve Özgüven 53
1.8. Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkmasını Yönlendiren Faktörler 54
1.9. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları 55
1.10. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkisi 55
1.11. Dönüşümcü-Etkileşimsel Liderlik 56
1.12. Dönüşümcü Liderlik ve Etik 57
1.13. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması 58

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI 61
2.1. Örgütsel Bağlılığın Farklı İfadelerle Kullanımı 63
2.2. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar 64
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi 65
2.4. Örgütsel Bağlılığın Yol Açtığı Sonuçları 66
2.4.1. Personel Devir Oranı 66
2.4.2. Devamsızlık 66
2.4.3. Motivasyon 67
2.4.4 İş Tatmini ..... ….67
2.4.5 Performans 68
2.5.Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler 68
2.5.1. Mowday'ın Ayrımı 69
2.5.2. Kanter Yaklaşımı 71
2.5.3.Etzioni'nin Yaklaşımı 72
2.5.4.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 74
2.5.5. Katz ve Kahn'ın Ayrımı 76
2.5.6.Wiener'ın Ayrımı 76

2.5.7. Allen ve Meyer'in Ayrımı 76
2.5.8. Argyrıs'in Ayrımı 79
2.5.9.Davranışsal Bağlılık 81
2.5.10. Becker'in Yan Bahis Ayrımı 82
2.5.11.Salancik'in Ayrımı 82
2.6. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 83
2.7.Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teorilerin Genel Değerlendirmesi 83
2.8. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler 84
2.8.1. Bireysel Faktörler 85
2.8.1.1. Bireyin Kişiliği 85
2.8.1.2. Bireyin Amaçları 88
2.8.1.3. Bireyin Demografik Özellikleri 88
2.8.2. Örgütsel Faktörler 93
2.8.2.1. Örgütün Değerleri 93
2.8.2.2. Örgütün Çalışanlara Bakış Açısı ve İnsan Kaynakları Politikaları ... 94
2.8.2.3. Örgütün Yönetim Biçimi 95
2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler 96
2.8.3.1. Bireyin Yetiştiği Toplumsal Değerler 96
2.8.3.2. Toplumum İşletmelere Bakışı 96
2.8.3.3. Rakiplerin Uygulamaları 97
2.8.3.4. İşçi Sendikalarının Politikaları 97
2.8.3.5. Yasalar 98
2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 98
2.9.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 99
2.9.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 99
2.9.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 99
2.10. Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar 100
2.10.1.Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Araştırmalar 100
2.10.2. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik ve Bağlılık Düzeyi Üzerinde Bir Araştırma 102
2.10.3. A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma 102
2.10.4.Sağlık Çalışanları Üzerinde Yapılan Araştırma 104

2.10.5. Bankacılık ve Finans Çalışanları Üzerinde Yapılan Araştırma..... 106
2.10.6. Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan bir Çalışma..... 107
2.10.7. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütünde yapılan bir çalışma..... 109
2.10.8.Turizm Endüstrisinde Yapılan Bir Çalışma 110
2.10.9. Sanayi Sektöründe Yapılan Bir Çalışma 111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA..... .113
3.1.1. Araştırmanın Konusu..... 113
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... 115
3.1.3. Ana Kütle ve Örneklem..... 118
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları..... 119
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri..... 119
3.1.6. Araştırmanın Değişkenleri..... 120
3.1.7. Araştırmanın Yöntemi 120
3.1.8. Verilerin Analizi 121
3.1.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi 121
3.1.9. Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçek 124
3.2. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 125
3.2.1. Ölçeğin Güvenirliği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Cronbach's Alpha Katsayısı Bulguları 125
3.2.2. Ölçeğin Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları..... 131
3.2.2.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular 131
3.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutuyla İlgili Bulgular 135
3.2.2.3. Elde Edilen Verilerin Frekans Ve Açıklayıcı İstatistik Bulguları.... 139
3.2.3. Örgütsel Bağlılık Verileri 143
3.2.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutu..... 143
3.2.3.2.Devam Bağlılığı Boyutu..... 147
3.2.3.3.Normatif Bağlılık Boyutu..... 152
3.2.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Ait Veriler..... 157
3.2.4.1.İdealleştirilmiş Etki(Atfedilen) Boyutu..... 157

3.2.4.2.İdealleştirilmiş Etki(Davranış) Boyutu 160
3.2.4.3.Bireysel Destek Boyutu 164
3.2.4.4.Entelektüel Uyarım Boyutu 167
3.2.4.5.İlham Verici Motivasyon Boyutu 170
3.2.5 Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi(Ölçeğin Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları) 174
3.2.5.1 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular 174
3.2.5.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Bulgular 178
3.2.5.3. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi 182
3.2.6. Örgütsel Bağlılık Ve Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi 183
3.2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi183
3.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi 192
SONUÇ VE ÖNERİLER 202

KAYNAKÇA 205
EKLER 224
EK.1: ANKET FORMU 224
EK2: PATH ŞEMALARI. 227
EK3:Q-Q Grafikleri 228

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütsel bağlılık ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı bulguları 125
Tablo 2: Dönüşümcü liderlik ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı bulguları 125
Tablo 3: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları……125
Tablo 4: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 126
Tablo 5: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 127
Tablo 6: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları..... 127
Tablo 7: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları..... 128
Tablo 8: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 129
Tablo 9: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 129
Tablo 10: İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları..... 130
Tablo 11: Örgütsel bağlılık ölçeği uyum iyiliği bulguları..... 131
Tablo 12: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 132
Tablo 13: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 133
Tablo 14: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 134

Tablo 15: Doğrulayıcı faktör analizi modeline göre örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon katsayıları 134
Tablo 16: Liderlik ölçeği DFA uyum iyiliği bulguları 135
Tablo 17: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 136
Tablo 18: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 136
Tablo 19: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 137
Tablo 20: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 137
Tablo 21: İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları 138
Tablo 22: Doğrulayıcı faktör analizi modeline göre dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki korelasyon katsayıları 138
Tablo 23: Anketin yapıldığı firmaların hukuki yapıları 139
Tablo 24: Anketin yapıldığı firmaların faaliyet süreleri 139
Tablo 25: Çalışan sayısı 140
Tablo 26: Ankete katılanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları 140
Tablo 27: Ankete katılanların yaş gruplarına göre frekans dağılımları 140
Tablo 28: Ankete katılanların çalışma sürelerine göre frekans dağılımları 141
Tablo 29: Ankete katılanların eğitim durumuna göre frekans dağılımları 141
Tablo 30: Ankete katılanların medeni durumlarına göre frekans dağılımları 142
Tablo 31: Ankete katılanların çalışma konumuna göre frekans dağılımları 142
Tablo 32: "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk "duyarım"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 143
Tablo 33: "Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 143
Tablo 34: "Bu işletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 144
Tablo 35:"Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 144

Tablo 36: "Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 145
Tablo 37: "Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 145
Tablo 38: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu 146
Tablo 39: "Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 147
Tablo 40: "Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 147
Tablo 41: "Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu148
Tablo 42:"Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 148
Tablo 43: "Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağıkonusunda endişe hissediyorum." maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 149
Tablo 44:"Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 150
Tablo 45: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu..... 151
Tablo 46: "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 152
Tablo 47: "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 153
Tablo 48:"Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 153
Tablo 49:"Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 154

Tablo 50: "Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 154
Tablo 51: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu 155
Tablo 52: Bağlılık ölçeği için açıklayıcı istatistik tablosu 156
Tablo 53: "Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 157
Tablo 54: "Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 158
Tablo 55: "Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 158
Tablo 56: "Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 159
Tablo 57: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu159
Tablo 58: "Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 160
Tablo 59: "Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 161
Tablo 60: "Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 161
Tablo 61: "Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 162
Tablo 62: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu163
Tablo 63: "Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 164
Tablo 64: "Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 164
Tablo 65: "Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 165
Tablo 66: "Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 165

Tablo 67: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu 166
Tablo 68: "Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu167
Tablo 69: "Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 167
Tablo 70: "Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 168
Tablo 71: "Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 168
Tablo 72: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu 169
Tablo 73: "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 170
Tablo 74: "Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu ... 171
Tablo 75: "Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu..... 171
Tablo 76: "Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu 172
Tablo 77: İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu 172
Tablo 78: Dönüşümcü liderlik ölçeği için açıklayıcı istatistik tablosu..... 173
Tablo 79: YEM uyum iyiliği bulguları..... 174
Tablo 80: Duygusal bağlılık boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 175
Tablo 81: Devam bağlılığı boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 176
Tablo 82: Normatif bağlılık boyutu yapısal eşitlik modeli bulguları 177
Tablo 83: Örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının ölçek üzerindeki etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları..... 177
Tablo 84: Modelin geçerliliği için uyum iyiliği istatistik değerleri 178
Tablo 85: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 178

Tablo 86: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 179
Tablo 87: Bireysel destek boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 180
Tablo 88: Entelektüel uyarım boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 180
Tablo 89: İlham veren motivasyon boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları 181
Tablo 90: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının ölçek üzerindeki etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları 181
Tablo 91: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi 182
Tablo 92: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları 182
Tablo 93: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları 183
Tablo 94: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın statüsü değişken bakımından incelenmesi..... 183
Tablo 95: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın faaliyet süresi değişkeni bakımından incelenmesi 184
Tablo 96: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın çalışan sayısıdeğişkeni bakımından incelenmesi 185
Tablo 97: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi..... 185
Tablo 98: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi..... 186
Tablo 99: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi..... 187
Tablo 100: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi..... 188
Tablo 101: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından incelenmesi..... 189

Tablo 102: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayançalışanın çalışma departmanı değişkeni bakımından incelenmesi 190
Tablo 103: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanın statüsü değişkeni bakımından incelenmesi..... 192
Tablo 104: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanınfaaliyet süresi değişkeni bakımından incelenmesi 193
Tablo 105: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanın çalışan sayısı değişkeni bakımından incelenmesi 194
Tablo 106: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın cinsiyeti değişkeni bakımından incelenmesi 195
Tablo 107: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi 196
Tablo 108: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi 197
Tablo 109: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayançalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi..... 198
Tablo 110: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından incelenmesi..... 199
Tablo 111: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma departmanı değişkeni bakımından incelenmesi..... 200
Tablo 112: Hipotez testi sonuçları..... 201

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Yönetici ile Liderin Farklılıkları 14
Şekil 2: Belli Ölçütlere Göre Yönetici ve Lider Farklılıkları 15
Şekil 3: Liderde Bulunması Gereken Özellikler 17
Şekil 4: Likert'e Göre Liderlik Tipleri 21
Şekil 5: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli 30
Şekil 6: Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik 59
Şekil 7: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 70
Şekil 8: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklılıklar 80
Şekil 9: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı 81
Şekil 10: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar . 95

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Duygusal bağlılık boyutu maddeleri için çubuk grafiği 146
Grafik 2: Devam bağlılığı boyutu maddeleri için çubuk grafiği..... 152
Grafik 3: Normatif bağlılık boyutu maddeleri için çubuk grafiği..... 156
Grafik 4: Örgütsel bağlılık ölçeği boyutları için çubuk grafiği 157
Grafik 5: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri için çubuk grafiği . 160
Grafik 6: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri için çubuk grafiği . 163
Grafik 7: Bireysel destek boyutu maddeleri için çubuk grafiği 166
Grafik 8: Entelektüel uyarım boyutu maddeleri için çubuk grafiği 170
Grafik 9: İlham veren motivasyonboyutu maddeleri için çubuk grafiği 173
Grafik 10: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutları için çubuk grafiği..... 173

KISALTMALAR

osb	**:**Organize Sanayi Bölgesi
po	**:** Personel –Organizasyon
tdk	**:** Türk Dil Kurumu
efqm	**:** Mükemmellik Modelinin Liderlik Kriteri
ecq	**:** Organizational Commitment Questionere(Örgütsel Bağlılık Anketi)
edr	**:** Duygusal Gösterge Kuralı
sa	**:** Yüzey Temsili
da	**:** Derinlik Temsili
ver	**:** İhtiyaç Duyulan Duyguların Çeşidi
fdı	**:** Etkileşimin Sıklığı ve Müddeti
dfa	**:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
yem	**:** Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Organizasyonlarda mal ve/veya hizmet üretebilmek ve sonucunda kar sağlayabilmek için insan faktörü öne çıkar. Bunun dışında diğer üretim faktörlerin etkisi de inkâr edilemez. Bütün bu üretim faktörlerinin birbirleriyle uyumlarını sağlayarak kusursuz işleyen bir örgütsel yapı oluşturmak işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu daörgütte oluşturulacak iyi bir yönetim tarzı ve iyi yönetimin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri sonucu sağlanacak yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi yönündeki araçlardan birinin liderin dönüçtürücü liderlik özelliklerine sahip olmasından geçtiği literatürde iddia edilmektedir.

Diğer taraftan işletmelerin ve kurumların ürettiği mal ve hizmetleri üreten çalışanların mutlu olması da önemlidir. Son yıllarda dönüşümcü liderlik yaklaşımının gerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için değişim ve dönüşümünün sağlanması gerekse de çalışanlara örnek olarak ilham kaynağı olma, entelektüel teşvik sağlama, karizmasıyla onları örgüte bağlama ve her çalışanı birey kabul ederek onlara değer ve ilgi gösterme boyutlarıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Böyle güdülenen çalışanların örgüt içinde mutlu olacağı kendi hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için yüksek bir adanmışlıkla örgüte bağlanacağı birçok çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik dört özelliği ile üyeler üzerinde olumlu etkide bulunacağı değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını ise, entelektüel uyarım, ideal etki, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi şeklinde sıralanır. Bu boyutlardan ideal etki; misyonla bilinçlenmeyi ve kişiye vizyon sağlar, gururlandırır, saygı ve güven kazandırır (Bass, 1999: 19-20).

İlham veren motivasyon, yüksek beklentilerle iletişim sağlar, gayretleri bir amaç doğrultusunda birraraya getirmek için sembollere başvurur, kurum için önemli olan hedefleri basit bir dille açıklar. Entelektüel uyarım akılcılık ve zekayı, dikkatli problem çözümünü destekler. Bireysel ilgi işletmedeki her bireyi ayrı olarak görür ve buna dikkat eder, rehberlik yapar, tavsiyelerde bulunur (Morçin ve Bilgin, 2014).

Diğer taraftan örgütün belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi ancak çalışanların sahip olacağı yüksek derecedeki örgütsel bağlılık ile mümkündür. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarından oluşur. Kişinin işine ve amirlerine sadakatle bağlı olmasını anlatmakla beraber daha geniş kapsamlıdır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak ortaya çıkar. Boyutlarıyla değerlendirildiğinde sadece sadakat, işiyle bütünleşme, sevgi gibi ifadelerle tam olarak karşılayamamaktadır.

Ülkemiz son yıllarda sanayi sektöründe gelişmeler kaydetmektedir. Bu sektörün gelişen illerinden biri de Malatya ilimizdir. Bu sektörlerin en önemli alt kollarından biri de tekstil sektörüdür. Malatya da tekstil sektörü alanında gelişen illerimizden biri olarak ortaya çıkar. Bu çalışmada Malatya'da Kurulu iki OSB'deki işletmelerin özelde ise tekstil firma çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir amaca ulaşmak için aşılan süreç ve bu süreç içerisinde gerçekleştirilen eylemlerin bütünü veya eylemlerin gerçekleştiği yapı yönetim olarak ifade edilmektedir. Bir örgüt, süreç ve işlev olarak karşımıza çıkan yönetimin planlama, örgütlenme, koordinasyon, yönlendirme ve denetim olarak beş ana işlevi bulunmaktadır. Bu beş ana işlevden yönlendirme işlevi ile daha sonra altıncı ve yedinci işlevler olarak tartışılan iletişim ve motivasyon işlevleri örgütün insan öğesi ile ilgilidir. Amaca ulaşmada kullanılacak araçlardan biri ve en önemlisi insan unsurudur. Taylorist anlayıştan günümüze, üretim sürecinde yer alan insanın örgüt içinde algılanışı ve değerlendirilişi oldukça farklılaşmıştır. Taylorist yapıda emek dolayısıyla insan öğesi üretimin en değersiz faktörüdür. Taylorizm yirminci yüzyılın başında sanayi sektöründe her ne kadar üretim patlamasına yol açsa da insanı herhangi bir nesne olarak gördüğü için insani yönden kabul edilebilirliği güç olan bir yaklaşımdır. Taylorizm ve onun devamında ortaya çıkan Fordizm ekolünün üretim mantığında sürekli akan üretim bantları vardır ve her işçi bu bantlarda bir adımdan sorumludur ve iş hayatı boyunca da aynı banttan sorumlu olmaya devam edecektir. Yıllarca aynı işe yapacak olan işçi doğal olarak uzmanlaşacak dolayısıyla üretimin hız ve verimliliği artacaktır. İnsanların makineler kadar değeri yoktur.

Taylorist yapıya alternatif olan İnsan İlişkileri Okulu'nun insan odaklı yaklaşımları ile insan unsurunun değerini ortaya çıkarmış, olmazsa olmaz düşüncesini yerleştirmiştir (Aktan, 1999).

Ayrıca küreselleşen dünyada gelişen ve değişen klasik yönetim ve yönetici anlayışı da sorgulanmaya başlanmıştır. Özellikle işletme yönetimindeki gelişmeler kamun yönetimindeki yönetim anlayışını değişime zorlamıştır. Değişemeyen kamu yönetimi anlayışlarının verimli olamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu kamuya büyük mali ve toplumsal olumsuz etkilere neden olmuştur. Yönetim alanında şeffaflık, hesap verebilirlik, toplam kalite ve yönetişim gibi yeni kamu yönetimi anlayışına yeni kavramların hâkim olması gerektiği anlayışı gelişmeye başlamıştır.

"Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci (Koçel,2003)" şeklinde tanımlanan liderliğin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Ortak bir amaç etrafında kenetlenen insan topluluklarında genellikle ilgili gruptan kişi ya da kişiler kendi kişisel özellikleriyle ön plana çıkarlar ya da şartların ve çeşitli durumların zorunluluk haline getirmesiyle baskın kişilikler ön plana çıkarak toplumu belli amaç ya da amaçlar etrafında birleştirerek yönlendirirler. Sosyal olarak bir arada yaşama eğiliminde olan insan sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan toplulukta ayırıcı özellikleriyle ön plana çıkan bu insanların lider olarak kabul edilmeleri toplumun bu kişileri kabulüyle başlar. Böylece doğal süreç içinde gelişen insanın sosyal ihtiyaçlarıyla belirlenen ya da ilgili kişilerin baskın özellikleri nedeniyle yönetici ve yönetimden farklı olarak lider ve liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Liderliğin aslında işletme liderliği ile aynı anda geliştiği kabul edilmiştir (Drucker, 1999). Dolayısıyla teoride gelişen işletme yönetimleri ve liderlik biçimleri özel sektörün yanında tüm dünyada kamu sektörünü de değiştirip dönüştürmüştür.

1.1. Liderlik Kavramı

İnsanoğlunun daha formel olan yönetici kavramından daha informel olan liderlik kavramını keşfetmesi bilimsel alanda da incelenmiştir. İlk önce Amerika Webster sözlüğünde yer bulmuştur. Daha sonra liderlik kavramı 1976'daki İngilizce

Oxford Sözlüğü'nde yer alarak, "bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek" şeklinde tanımlanmıştır.

Lider kelimesinin Türkçe karşılığı 'önder' olarak ifade edilmektedir. Anccak lider kavramının Türkçeye yerleştiği ve bu sebeple yapılan araştırmalarda daha çok lider kelimesinin tercih edildiği bilinmektedir. Dilimize yerleşen lider kelimesi, günlük yaşamda ve bilimsel alanda kullanılmaktadır.

Yönetimde klasik yönetici tarzının yerine lider becerilerine sahip olması gereken lider yönetici kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Liderlik konusunda araştırmalardan ilki Kurt Lewin (1967)'in yaptığı araştırmalardır. Bir maske fabrikasının çalışanlarına yönelik araştırmalar yapmıştır. Lewin bu araştırma sonucunda, serbest bırakıcı, demokratik ve otokratik liderlik davranışları sergileyen üç liderlik davranışını ortaya koymuştur. Bu liderlik tarzları daha sonra Davis'in araştırmalarıyla (1982) geliştirilmiş ve üç liderlik davranışına destekleyici ve koruyucu liderlik tarzlarını eklenmiştir. Çağımızda liderlik tarzları; serbest bırakıcı, demokratik, otoriter, destekleyici ve koruyucu şeklinde beş gruba ayrılmıştır (Izgar, 2002).

Lider ve liderlik, literatürde birçok akademisyen tarafından üzerinde durulan ve bu nedenle de birden çok tanımı yapılan bir kavramdır. Sözcük anlamı itibariyle lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse demektir (TDK Sözlüğü, 2015).

Tosun, liderliği ortak amaçlar için birleşmiş kişiler ile onların davranışlarını belirleyen bir şahıs arasındaki münasebet şeklinde tarif edilmiştir. Bu tanımda belirleyici olanın lider konumundaki kişi olduğu görülmekte dolayısıyla tanımı dar kapsamlı ve tek yönlü olarak ele almaktadır. Başka bir tanımlamada ise lider, ileriyi gören, birey ile kitlelerin arzu ve gereksinimlerinin gerektiği anda farkına vzran, kitlenin bu rzu ve ihtiyaçlarını örgütleyip eşgüdümü sağlayan yaratıcı kişi olarak tanımlanmıştır (Tosun, 1992).

Ergun, bir kimsenin lider olarak kabul edilmesini önce üstün niteliklerinin bulunduğunun izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve sonra da onun etkisini kabullenmelerini sağlayabilmesine bağlamıştır (Ergun,

2000). Ergun, lidere ilişkin yaptığı bu tanımlama ile liderin üstün niteliklere sahip olmasından ziyade, onu takip edenlerin liderde bu niteliklerin bulunduğun inanmalarına vurgu yapmaktadır.

Bazı koşullarda, belirlenen bireysel veya örgütsel hedefleri yerine getirmekamacıyla kişinin başkalarının faaliyet ve düşüncelerini etkilemesi ve yönlendirmesi ile oluşan süreç (Koçel,2003) şeklinde tanımlanan liderliğin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Ortak bir amaç etrafında kenetlenen insan topluluklarında genellikle ilgili gruptan kişi ya da kişiler kendi kişisel özellikleriyle ön plana çıkarlar ya da şartların ve çeşitli durumların zorunluluk haline getirmesiyle baskın kişilikler ön plana çıkarak toplumu belli amaç ya da amaçlar etrafında birleştirerek yönlendirirler.

Toplumun birtakım ihtiyaçları, durumun gerektirdiği zorunluluklar ya da ilgili kişilerin baskın özellikleri nedeniyle ortaya çıkan lider ve liderlik kavramı bilimsel alanda da incelenmiş ve liderlik teorilerine konu olmuştur. Klasik yönetim teorilerinin yanında hem kamuda hem de özel şirketlerde yeni yönetim tipleri ve liderlik teorileri olarak uygulanmaya başlanmıştır.

"Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlar olarak kabul edilmektedir. Aynı olduğunu savunanların yanında farklı oduklarını savunanlar çoğunluktadır. Liderlik kabullenme ve benimsenmeyle oluşurlen yöneticilik atama mecburi kabul ve resmi otorite olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik, örgütün başarılı olması amacıla üyeleri güdüleyerek ve etkin olarak yönetirken, yönetimde isedoğruluk, itimat, şeffaflık ve çalışanlarla karşılıklısaymayı sağlama (Aktan, 1999: 286) olarak tanımlanmıştır.

1.2. Lider ve Etik

Değişim ve dönüşüm yaşamın bir parçası olmakla beraber globalleşen dünyada özellikle de rekabetin çok olduğu iş alanında, yakın zamanda bu etkinin gücü hızla artmaktadır. Örgüt ve kurumlar, sınayi gelişme, toplumsal ve kültürel yapıyla birlikte, teknoloji gibi birçok alanda bu değişim ve dönüşümlerden oldukça etkilenmektedirler. Dolayısıyla bugün başarılı görünen örgütlerin

yönetimlerigeleceğin başarılı yönetimleri olmaları, dönüşümü gerkli olduğu süreden önce tahmin edipkurumlarını hazırlamaları değişime ve zamanın ihtiyaçlarına göre hazırlamalılar (Erdil ve Keskin, 2004).

Değişimin boyutlarının aşırı olması, sonucunda bellenmedik etki bırakma potansiyeli barındırması bu olgunun önemle dikkat edilerek üzerinde durulmasına neden olmuştur. Bu ani ve başdöndürücü dönüşüm değişimler, değişimlerin iyi yönetilmesi ve örgüt yönetim ve üretim süreçlerinin dikkatle takip edilerek değişime entegre halinde yürütülmesi gerektiği fikrini geliştirmiştir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ne olduklarının tartışılmasının yanında liderin ya da yöneticinin ne olduğu ya da nasıl olması gerektiği konusunda da tartışmalar devam etmektedir.

"Hiç etkilemesi olmayan bir kimse bir örgütün başı olabilir, ama lider olabilmesi için etkilemeye sahip olması gereklidir" (Ergun, 2000). Bu iki kavramın yanında yöneticilik ve liderlik kavramlarının yanında bu kadar etkileme gücüne sahip olan bir pozisyonda yer alanların toplumun etik değerlerine sahip olması gerektiği de tartışılmaktadır.

Bu tanımlamayla da liderliğin ya da liderin önemli bir niteliğe sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Bu nitelik, etkileme gücüne sahip olmasıdır. İnsan davranışları, alışkanlıkları, yetenekleri her bir bireyde faklı farklıdır. Bu farklı nitelikteki ve yapıdaki bireyleri ortak bir amaç için bir araya getirip, eylemlerini yönlendirmek oldukça zordur. Bunu başarabilmek özel bir yetenek, kapasite gerektirir. Burada sözü edilen zor kullanma gücü değildir. Zor kullanarak, katı emirler vererek, uyulmaması halinde ceza yoluna giderek de örgüt amaçlarına ulaşmak olasıdır. Ancak, mutsuz, iş tatmini olmayan çalışanlar yaratan bu yöntem günümüz çağdaş örgütlerinde kabul görmesi uzak bir yöntemdir.

"Liderlik, insanların hayatlarında planladıkları ve aldıkları kararları eyleme dönüştürmelerini sağlama sanatıdır"(Ergun, 2000). Burada liderlik plan ve hedefleri gerçekleştiren kahraman şeklinde tanımlanarak bir liderin toplum için anlamı vurgulanmıştır.

Diğer yandan; "Lider, takipçilerine söylediklerini isteterek yaptırma gücüne sahip olan kişi"(Tosun, 1992) şeklinde de tanımlanmıştır.

Tosun ve Ergun'un yukarıdaki tanımlamaları, liderin, grup içinde çalışanlarının çabalarının güdülenmesi ve amaca yönlendirilmesinde zor kullanmaktan farklı bir niteliğe sahip olması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu tanımlamalar doğrultusunda, çalışanlarda istek oluşturmak gerekmektedir. Yani çalışanlar zorunlu olarak değil, kendileri istediği için çalışmaktadırlar.

"Liderlik, örgütün ortak hedef ve amaçları için takipçileri ve kitleleri biraraya getirme ve motive etme becerisidir. Liderin zekâsı, eğitimi, tecrübe üstünlüğü bu becerinin kullanılmasında yardımcı olan liderlik özelliklerindendir"

"Liderlik, toplumsal bilim yazınında üç anlamda kullanılır; bir kadroyu simgeler, bir kişiyi nitelendirir, bir davranış kategorisini simgeler. Örneğin bir ustabaşı ya da şef olmak için bir yöneticilik kadrosunu işgal etmek gerekir"(Ergun, 2000). Burada liderlik hem bir davranış hem de bir işgal edilen makamı temsil ettiği vurgulanmaktadır.

İnsanların bir araya gelip, grup oluşturmaları, ortak hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için bir amaç gereklidir. Her grubun bir lideri olmalı ve bu lider diğer üyeleri etkileyebilmelidir. Liderliğin oluşması için uygun ortam gereklidir. Son olarak, grubun liderin yaptığı bu etkiyi benimseyerek arkasından giden izleyenlerinin olması gerekir. Liderin olabilmesi için takipçilerinin olması gerekir. İzleyenler olmadan lider olmaz.

Lider başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişidir. Burada liderlik ortaya konulan amaçlara insanları güdüleyen ve o amaçların gerçekleşmesi için yönlendiren şeklinde tanımlanmıştır

Lider, bireyleri belirli hedefler için biraraya getirme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla bu bireyleri mobilize edecek beceri ve bilgilerinin yekünüdür (Eren, 2001).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak liderlik hakkında şunları söyleyebiliriz.

- ✓ Liderlik bir süreçtir.
- ✓ Liderlik bir etkilemedir, lider grup üyelerini etkiler.

✓ Liderlik, ortak amaçların varlığında anlamlıdır. Liderler, ortak amaçların gerçekleştirilmesinde yeni süreçler başlatırlar veya bu tür amaçların yaratılmasına öncülük ederler.

✓ Lider grupla yani izleyiciyle vardır. Bir kişinin lider olup olmadığını anlamak için onu izleyenlerin olup olmadığına bakarız.

✓ Lider, örgütün kurumsal ve bireysel boyuttaki gereklerini yerine getirmeye yöneliktir. Kuramsal boyuttan örgütün amaçlarının yerine getirilmesini, bireysel boyuttan ise iş görenlerin duygu, düşünce, beklenti ve amaçlarını dikkate alması beklenmektedir

✓ Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaçları vardır. Örgütler iyi yöneticiler eğitmenin ve aynı zamanda liderler geliştirmenin yollarını bulmak zorundadırlar.

Liderlik birçok nedenle önemini aşağıdaki nedenlerle sürdürmektedir:

İyi işleyen bir örgüt yapısını meydana getirmek ve bütün çalışanların çalışmalarını devamlı izlemek olanaksızdır. Yönetim, çalışanlardan tüm şartlarda beklentilerini gerçekleştirme imkânına kavuşmayabilir. Bu sebeple çalışanların gayretlerini devamlı bir şekilde amaçlara yönlendirecek bir işleyişe gereksinim liderliği ortaya koymaktadır. Bazı özellikler lideri tanımlar:

✓ Lider çekişme içinde olan taraflar arasında etkin bir arabuluculuk yapar. Lider çalışanlarcahürmet edilen ve talimat ve emirleri arzuyla dinlenen bir birey olduğundan, bireyler ve takım-gruplararası olabilecek çatışmaların çözümünde önemli rol oynar.

✓ Liderlik, örgütün dinamik yönünü oluşturur; örgütte hareketi sağlar, işgörenlere insiyatif verir, onları güçlendirir, özendirir ve harekete geçirir.

Son yıllarda teoride 'Etik Liderlik' konusu ile 'Lider ve Etik' konuları çokça ele alınmaktadır. İşletme yönetimlerinin başarıyı elde ederken sadece başarı ve kara odaklı değil ahlaki ve etik değerleri de hesaba katılması önemli hale gelmiştir. Başarılı bir liderin ahlaki olmasıyla tam başarılı sayılabileceği vurgulanmıştır. Ahlâki liderlerin özellikleri kısaca şöyle sıralanmıştır (Yılmaz, 2002):

- Takipçilerini şevklendirme ve iç huzur yaratma yeteneği;

- Fikirlerini ve davranışlarını estetik yollarla yayabilme yeteneği;
- Yüksek vizyonlu ve üyelerine de vizyoner olmaları için onları teşvik etme yeteneği;
- Şahsi görev ve sorumluluklarınıdoğluluk kıstasıyla yürütme yeteneği;
- Güçlü ve zayıf yanlarını, komplekslerine yer vermeden değerlendirme yeteneği;
- Daha büyük amaçlar gözeterek, şahsi ve bencil yönelimlerine karşı koyma yeteneği,
- Disiplinli bir üretkenlikle insiyatif alma yeteneği;
- Sürekli çabalı ve engellerin bertaraf edilmesinde kararlı olma yeteneği;
- Ast üst ilişkileriniidrak etme ve bu tür ilişkilerin karşılıklı bağlılık ve güven temelli olarak hizmet ilişkilerine evrilmesini kolaylaştırma yeteneği;
- Adil bir iş ortamı içinr katalizör görevini yerine getirme yeteneği;
- Problem çözümünde analitik düşünmeyi uygulama yeteneği;
- Karşılıklı fikir alış verişi yapma suretiyle tartışmalara etkili bir şekilde katılma yeteneği;

Ahlaki öçütleri liderlikte önemliliği sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin birçok dönemlerinde ifade edilmiştir. 1069 ve 1070 yılarında kaleme aldığı Kutadgu Bilig adılı eserinde Yusuf Has Hacib, liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Aktan, 1999):

- Dürüst olma ve doğruyu söyleme
- İyi huylu olma
- Adalet sahibi olma
- Takva sahibi olmak
- Cesur olma
- Sakin ve sabırlı olma
- Mütevazi olma
- Ilımlı kişiliğe sahip olma
- Karıştıran olmama
- Kötü alışkanlığı bulunmama
- Eli açık olma

- Kuralları doğru koyarak grubun refahına çalışma
- Zalim olmama
- Başarılı çalışanları ödüllendirme

Bunun yanında bazı yazarlara göre bir liderin adil olmasının onun en temel sıfatı olduğu vurgulanmıştır (Özel, 1998). Bir liderin var oluşunu ve etkisini uzun zaman içinde devam ettirmesi koyduğu kuralların adaletli olması neticesinde takipçilerini korumasıyla mümkündür

Lider, her yönüyle örnek olmalı, bu örnek kişilik çalışanlara da gösterilmelidir. Organizasyonda eğer işgörenlerden b kişiseleklenen bireysel davranışlar bazı sıradışı atılımlar gerektiriyorsa, liderler dönüşüm ve değişimi kendi içerinde başlatarak diğer üyelere öncülük etmelidir. Bir sonraki adım ise, yüksek kademedeki idarecilerin meydana gelen dönüşüme kendini öğrenmeyle uyarlayan çalışanların bu davranışlarının sürekli hale getirilmesi ve ödüllendirmesidir.

Burada liderliğin ne olmadığını vurgulamak bu olgunun anlaşılmasını daha da kolaylaştırmaktadır (Merih, 2015):

- Liderlik bir ayrıcalık pozisyonu değildir.
- Liderlik bir kişilik kültürü oluşturma değildir.
- Liderlik vazgeçilmez olmak değildir.
- Liderlik başkalarını suçlama değildir.

Lider amaçlara yöneltir. Aşk, şevk, heyecan verir. İkna edebilme kabiliyeti yüksektir. Davranışlara yön verebilir. Etkileşim odaklı, sosyal ilişkileri bütünleştirici yapısıyla öne çıkar ve hitap ettiği kitleyi aynı amaç etrafına toplar ve güdüler, bütünleştiricidir. Literatürde bazı değişik liderlik yaklaşımları mevcuttur. Literatürde özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik teorileri olarak dört ana gruba ayrılmıştır. Son yıllarda modern liderlik teorileri başlığı altında yönetim ve organizasyon alanında birçok liderlik teorisi geliştirilmiştir.

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ile lider birbirinden çok farklı insan tipleridir. Örgüt yöneticisi, tanımlanan göreve atama yoluyla getirilir; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı belirlidir. Yönetici olan kişiler bir atama sonucu yerlerine geldiklerinden, kendi isteklerinden çok, gereklerden dolayı amaç belirleyip, rutin işler yaparlar.

Buna karşılık lider, kendi amaçları doğrultusunda çalışmalar yapar, lider olmak farklı şartları gerektirir. Liderlik atama yoluyla olmayıp, ilgili kişinin içerisinde yaşadıtaşıdığı bazı özellikleri nedeniyle oluşur.

Liderlikle ilgili tartışmalar, 1997 yılında Harward Business Review'de Abraham Zaleznik tarafından "Yöneticiler ve Liderler, İkisi Farklı mı?" adlı makalenin yayınlanmasıyla başlamıştır. Makalede, lider ve yönetici arasında fark olduğu liderin yenilikçi, yöneticinin ise tekrar tekrar aynı işi yapan kişi olduğu belirtilmiştir. İyi bir lider aynı zamanda yöneticidir ama yönetici aynı zamanda lider değildir. Bennis, lider ve yönetici arasındaki farkı; içinde bulunduğu şartlara hâkim olanlar veya ona teslim olanlar olarak algılamaktadır. "Bu şartlarda ancak bunu yapabilirim" yaklaşımı sergileyen yöneticilerimizin olaylara bakış açısı Zaleznik ve Bennis'i haklı çıkarmaktadır.

Liderlik, daha önce de belirtildiği gibi belirli kişilerin belirli şartlarda ve örgüt örgütün hedeflerini yerine getirmek üzere bir kişinin etkilediği kişilerin davranışını etkileyip yönlendirmesi şeklinde tanımlanmıştı.

Lider, takipçilerini belirli bir amaçlara yönlendiren ve onları etkileyerek harekete geçiren kişidir. Yönetim ise bir örgütteki faaliyetler için klasik yönetim anlayışı çerçevesinde planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme faaliyetidir. Yönetim işi, klasik yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirirken resmi olarak yetkilendirilmiş ve çerçevesi çizilmiş çalışanların etkilenmesine ihtiyaç dumadan ve yönlendirme gereksinimi olmayan rutin bir örgütsel faaliyet olarak ortaya çıkar.

Lider ile yönetici arasındaki farklılıklardan bazıları şunlardır (Bennis,1996):

Lider, takipçilerince izlenir, her yönetici lider değildir, lider olmayan yöneticilerin etkileme yönlendirme ve dönüştürme etkileri zayıftır.

Lider, grup üyelerince duygusal kabullenen şahıstır. Taşıdığı bu özellik nedeniyle belirlenen örgütün hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır. Yönetici ise, zorunlu bir bağla örgüte bağlanan, örgütte yer alanların belirlenen sınırlarda ancak arzularının tatmini ve beklentilerinin karşılanması işini yaparlar.

Yönetici, örgütün ortaya koyduğu hedefleriyle daha çok ilgilidirler. Liderin ana hedefi ise örgüt üyelerinin ihtiyaçları olup ikisini de başarabilmektedir.

Lider, takipçilerinin kişisel veya duygusal olan, bazen örgüt hedeflerinden ayrı ya da zıddı gereksinimleri de gidermeye gayret eder. Yönetici, idare eder, benzerleri çok olup bir kopyadır, mevcudu muhafaza eder, sistemler ve örgütsel yapı üzerinde durur, kontrolü önemser, kısa dönem perspektif sahibidir, nasıl ve ne zaman sorularına bakar, statökocudur, emsallere bakarak çalışır, esaa hatla ilgilenir, iyi askerdir, verilen/emredilen işleri doğru yapar.

Lider, yenilikçidir, kendine has orjinaldir, yapıyı geliştirir, insanlar odaklıdır, güvenlidir ve ilham kaynağıdır, uzun dönemli perspektif çizer, ne ve niçin soruları üzerinde durur, ileri görüşlü ufku açıktır, meydana getirir, statükoya karşıdır, insiyatif kullanır başına buyruk karar alır uygular, doğru işi yapar.

Yöneticiler kare şapka giyen, öğretimle bir şeyler öğrenen, liderler geniş şapka giyen eğitime yönelen kimselerdir.

Bir kişinin belli bir grubun onu takibi suretiyle onların ortaya koyduğu belli amaçları gerçekleştirme süreci liderlik sürecini oluşturur. Yetki ve sorumluluklarının sınırları işgörenlerden bağımsız olarak belirlenmiştir.

Liderlik temel olarak etkileme kapasitesiyle ilgilidir, bu kapasite biçimsel yapıda bulunmayabilir. Bu baş olma ile liderlik arasındaki farkı belirtir. Hiç etkilemesi olmayan birisi bir örgütün başı olabilir ama lider olabilmesi için etkilemeye sahip olması gerekir (Ergun, 2000).

Liderlik bir atama yoluyla oluşmayan, kişinin bağlı olduğu örgüt içerisinde bazı özellikleri ile temayüz etmesiyle ortaya çıkar.

Lider örgütteki takipçilerince izlenen kişidir, tüm yöneticiler lider olarak adlandırılamazlar.

Lider kendisini izleyenlerin gereksinimleriyle ilgilenir. Yönetici örgütün amaçlarına ulaşması için çalışır.

Lider, işgörenlerle doğrudan iletişime ağırlık verir, yetkilerini büyük ölçüde devreder, yetki ve sorumluluklarını açık olarak tanımlamaya ağırlık verir (Ergun, 2000).

Lider yapıyı harekete geçirir ve anlayışlıdır.

"Yapıyı harekete geçirme ile liderin grup etkinliklerini ve grupla bu etkinlikler arasındaki ilişkileri tanımlaması ve örgütlemesine ilişkin davranışları, anlayış ile ise grupla ilişkilerinde karşılıklı güven, saygı, yakınlık ve sempati kastedilmektedir.

Şekil 1. Yönetici ile Liderin Farklılıkları

Yönetici	**Lider**
İdare eder	Yenilik yapar
Kopyadır	Kendine özgüdür
Sistemler ve yapı üzerinde odaklaşır	İnsanlar üzerinde odaklaşır
Muhafaza eder	Geliştirir
Tutucudur	Değişime açıktır
Kontrole güvenir	Güven ilham eder
Statükocudur	Yenilik yapar
Taklit eder	Yaratıcıdır
Tam bir askerdir	Başına buyruktur
Verileni doğru yapar	Doğru olan işleri yapar

Şekil 2. Belli Ölçütlere Göre Yönetici ve Lider Farklılıkları

KARŞILAŞTIRMA ÖLÇÜTÜ	YÖNETİCİ	LİDER
Bulunduğu konuma gelme biçimi	Atama yoluyla	İzleyenlerin benimsemesi yoluyla
Amacı	Örgütsel amacı gerçekleştirmek	Daha çok bireysel gereksinimleri karşılamak
Kullandığı gücün kaynağı	Bulunduğu konumun kendisine verdiği yasal güç	İzleyenlerin kendisine verdiği etkileme gücü
Değişime karşı tutumu	Var olan yapıyı ve prosedürü kullanır	Yeni yapı ve prosedürleri başlatır
Örgüt içindeki sayısı	Tepe yönetici konumunda genellikle bir tanedir	Birden çok olabilir

1.4. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Herbirii, liderlik davranışının farklı yanlarını ele almıştır. Bu konuda değişik değişkenleri kullanan bu yaklaşımların bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini illeri sürerken, diğer kısmı da daha sonradan lidelik davranışının geliştirilebileceğini illeri sürmektedirler. Yeni koşulların devreye girmesiyle de bu alanda birçok teorinin doğmasına zemin hazırlamıştır.

1.4.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarından ilkidir. Liderlerin sahip olduğu kişisel vasıf ve özellikleri esas alır. Yaklaşımın iddiası liderin, birtakım özellikleri nedeniyle örgütteki diğer bireylerden farklı bir şahıs olması gerektiğidir. İlk olarak ortaya çıkıp kabul gören bu yaklaşıma göre kişinin toplum içindeki liderliği kişinin kendine has özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla topluluktan baskın özellikleri nedeniyle ayrılan ve doğuştan üstün kabiliyetle doğduğuna inanılan liderlik teorisi türüdür.

Bu teori liderliği, kişinin var olan karakteristik özellikler itibariyle ele alır. Bireydeki iyi liderliği göteren özelliklerin neler olduğu sorusuna cevap arar. 1940 yılında Charles Byrd liderliğe katkıda özellikleri yaptığı araştırmalarda bulunmuştur. Ondan sonra William O Jenkinsin yaptığı araştırmalarda liderlerin içinde bulundukları gruplardan farklı ve izole özelliklerini tespit ederek özellikler teorisinin düşüşü trendini ortaya koymuştur (Akat ve Budak, 1994). Dolayısıyla grubun kabulu ve liderin becerilerinin lideri lider yapan etkenler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Eski çağlarda, liderin özelliklerinin incelenmesinde, onların insanüstü özelliklere sahip olup olmadıkları üzerinde duruluyordu. Bu görüş daha sonra yerini "iyi bir liderde bulunması gereken niteliklere" bırakmıştır (Aytek, 1978). Lider olarak bazı özellikler taşımak gerekse de yeterli değildir. İyi bir liderin saship olması gereken özellikler daha önemlidir. Özellikler teorisi, liderin üstün kişisel özelliklerini ele alarak incelediğinden insanın üstün olan özelliklerinin ne olduğu fikrine odaklanmıştır. Bu teori liderleri "Büyük Adam" şeklinde niteler. Özellikler yaklaşımı, teoride uzunca bir zaman kullanılmıştır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

1907-1947 yılları arasında kabul gören bu yaklaşımın başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bir idealin olağanüstü ya da doğuştan gelen gayrı ihtiyari olarak bahşedilmiş nitelikleri vardır.
- Belirli bireyler toplum içinde yaşadıkları toplumdan farklı olarak doğal bir idare yeteneğine sahiptir.
- Liderler, yine yaşadıkları toplumda kendilerini takipçilerden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.
- Bu yaklaşımda bireyin ya da toplumun durumu ya da içinde yaşanılan koşullar teoride dikkate alınmaz.

Özellikler yaklaşımının, "Nasıl lider olunur?" problemine cevap verememesi, yönetm bilimcileri farklı etkenleri araştırmaya zorlamıştır. Bazı araştırmalar neticesinde kişisel özelliklerden ziyade lider olarak kabul edilen, kabul gören kişinin davranışlarının üyelerden farklı olduğu anlaşılmış ve davranışsal liderlik teorisi

meydana çıkmıştır. Bütün bu özellikleri tablo haline getirmek gerekirse bir liderde ve iyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır:

Şekil 3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Fiziksel Özellikler	**Düşünsel Özellikler**	**Duygusal Özellikler**	**Sosyal Özellikler**
Güçlülük	Zeka	Algılama	Dostluk
Yaş	Dikkat	Kendini kontrol	Kendini kabul ettirme
Boy	İnisiyatif	Güven duygusu	Dışa dönüklük
Cinsiyet	Kararlılık	Sevmek vesevindirmek	İyi iletişim kurma
Yakışıklılık	İleriyi görme	Hırs	Arkadaşlık yeteneği
Irk	Sorumluluk	Yüksek başarma duygusu	
Etkileme	Gerçekçilik		
Aktivite	Bilgi		
Güzel konuşma vb.	Yetenek		
	İkna etme		

Liderlerde bu sayılan özelliklere dayalı bir bileşiminin bulunması gerekir.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

İnsanlar farklı kişilik özellikleri taşır. Dolayısıyla farklı kişiliklerin farklı durumlarda farklı davranışlar ortaya koyabileceği araştırmalarda tarafından ortaya konulmuştur. Bu teoriye göre liderin göstermiş olduğu davranışlar önemlidir. Liderin örgütiçi iletişimi, yetki kullanımı şekli ve devri, planlama biçimi ve örgütü denetimi gibi yönetim etkinlikleri liderin etkinliğini belirleyen etkenler olarak ortaya çıkar. Bu teoride iki liderlik tipinin üzerinde durulmaktadır. Göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipleridir.

Davranışsal liderlik teorisinde kişinin doğuştan gelen özelliklerden çok kişinin liderin kişi ve olaylar karşısında takındığı tavrın sonucu olarak toplumun kabulüyle ön plana çıkmasıdır. Bu yaklaşım da liderin kişiye ya da işe odaklanması esasına dayanarak serbestiyetçi, demokratik ve otokratik davranacağı belirlenmiştir.

Bu teoriler birtakım bilim adamlarınca değişik kategorilerde değişik başlıklar altında toplanmıştır.

1.4.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Otokratik Lider: Grup politikalarında katkısı minimumdur. Sadece sorulduğunda cevaplar. Yönlendirici değildir. Üstün karar alanı geniştir. Üst tek başına karar verir. İş miktarı artar. Lider ayrılınca çalışma azalır, liderin şahsına bağlı otokratik bir çalıma alanı vardır. Tatminsizlik, geçimsizlik, saldırganlık mevcuttur. En etkisiz liderlik şekli olarak kabul edilir.

Laisseiz- Faire Özgür Bırakıcı Lider: Bu liderlik biçimi de aşırı bir şekilde çalışanlara ve alt kademeye özgürlük bıraktığından bazen başıbozukluğa varan durumların ortaya çıkma ihtimali mevcuttur.

Demokratik Katılımcı Lider: Grubun karar alanı daha geniştir. Grup karar verir, üst, koordinatör olarak görev alır. İşin niteliği ve çalışanların alt kademelerin tatmini ile verimi artar. Lider ayrılınca çok az bir kayıp olur. Moral tatmin yüksektir. Uzun dönemde en etkin ve verimli liderlik tarzdır. Farklı kültürlerde, farklı sonuçları olabilir.

1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

İnsan İlişkilerine Dönüklük: Örgüt lideri ile takipçileri arasındaki sağlıklı bir iletişim mevcuttur. Bu nedenle arkadaşlık, güven, saygı, sıcaklık, astlarının kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır. Lider değişikliklere hazırdır. Lider, astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.

Göreve Dönüklük/ Yapıyı Harekete Geçirme: Örgütün iş ve görevlerinin lider tarafından planlanmasını içerir. Lider, çalışanların görev ve rollerini belirlerken

öncelikle kendi rol ve görevini tanımlar. Net bir şekilde ve iyi tanımlanmış görevlere sahip olan örgüt, sağlam iletişim kanalları ve iş görme yöntemleri planlanmış ve mevcut hale getirilmiştir. Lider her bölümün amaç ve hedeflerini belirleyerek astlarından, bölümün amaçlarına göre hareket etmelerini ister. Kişisel cezalandırmalar yerine kapasitesiz işi cezalandırır. Astlarına sormadan bazı görevleri üstlenir.

1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalar klasik yönetim ve üretim tarzlarının çalışanların verimliliğini artırmadığını düşünerek insan ilişkilerini temel alır. Likert'in öncülük ettiği bu çalışmalarda çalışanların memnuniyetinin yanında örgütün verimli işlemesi için nelerin yapılması gerktiğinin ortaya konulmasıdır. İşe ve işçiye yönelmiş liderler incelenmiş ve işçiye yönelen liderler daha verimli bulunmuştur.

Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert Michigan Üniversitesi için yaptığı araştırmalarınd, örgütlerin kullandığı yönetim biçimlerini l'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik arz eden bir yapı olduğunu belirtmiştir. Bu sistemler kısaca (Eren, 2003):

Sistem 1:Yönetim, alt kademelere nadiren kararlara katılma imkanına sahip olmakta, yönetim astlara güven duymamamaktadır. Alınan kararların çoğu ile amaçların belirlenmesi, organisasyonun yüksek kademesi tarafından belirlenmektedir. Böylece hiyerarşik bir şekilde diğer alt tabakalara geçmektedir. Alt kademeler gönül rahatlığı ve iç tatminden ziyade ceza, tehdit vb.yöntemler kullanılarak çalıştırılmakta ve ödüllendirme ile güven ve ihtiyaçları karşılanmaktadır. Sağlıksız dikey bir ast-üst iletişimi mevcut ve ilişkiler çalışanlarda korku ve güvensizlik vardır. Örgütün denetim, yönetim ve kontrolü üst yönetimde olup üyeler örgüte karşı güvensizlik hissi içinde oldulkarından bu örgüte karşı düzensiz birleşmelere giderler.

Sistem 2: Burada yönetim, sistem 1'den farklı olan yanı bu sistemde astlara karşı güven duymasıdır. Bu durum kişinin hizmetkâr veya çalışanına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Ayrıca karar alma, örgütün amaçlarını belirleme ve yönetim süreçleri yine üst yönetimce yerine getirilmekte olup alt

kademelere aktarılmaktadır. Sadece bazı karar ve kontrol süreçlerine orta ve alt kademeler dâhil edilmektedir.

Sistem 3:Yönetimin bu yaklaşımda alt kademelere olan güveni önemli ölçüde yüksektir. Ana politikaların oluşturulması ve alınacak kararlar, çoğunlukla üst yönetim kademleri tarafından gerçekleştirilir. Alt kademelere alt düzeylerde teknik içerikli karar vermelerine izin verilir. İletişim, dikey ve yatay olmak üzere çift yölüdür. Astların sorunları yönetmce ilgilenilerek giderrilmeye çalışılır. Sık olmasa da olarak uygulanan cezalar güdüleme aracı olarak kullanılır. Önemli kontrol faaliyetleri üst yönetim ile orta kademelerdeki yönetimlerden alt kademelere geçirilir ve böylece alt kademelere sorumluluk duygusu yüklenmiş olur.

Sistem 4: Bu sistemde üst yönetimin alt kademeler güveni tamdır. Karar verme dengeli şekilde tüm kademelere bölüştürülmüş dağıtılmış ve koordineli bir biçimde işlemektedir. İletişim sadece yatay ve dikey olmayıp yanlara da olacak şekilde doğru işlemektedir. Örgüt içinde astlar ile üstler arası iletişimde yatay iletişim biçimi hâkimdir. alt kademelere üretim ve yönetim süreçlerine katarak bunları değerlendirme karar oluşturma imkanı sağlanmış ve yüksek bir motivasyon sağlanmıştır. Üst derecede güvenlik ve arkadaşlık duygusu örgüte hâkimdir. Alt kademeler yönetime dâhil edilerek sorumluluk verilmiş ve yetkilendirilmişlerdir.

Sonuç olarak sistem 1, görevi eas alan astları ihmal eden katı ve statik idare biçimini temsil eden sistemdir. Sistem 4 ise, yönetim ve kontlol işlevlerini kademelere dengeli dağıtan güvene dayalı yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 sistem 1 ile sistem 4 arasındaki durumları temsil eden yapıları karakterize etmektedir.

Şekil 4. Likert'e Göre Liderlik Tarzları

Liderlik Değişkeni	**Sistem1 İstismarcı**	**Sistem2 Yardımsever**	**Sistem3 Katılımcı**	**Sistem4 Demokratik**
Astlara güven ar	Astlara Güven yok	Efendi-Hizmetçi güveni	Karar kontrolü liderde olup sınırlı güven,	Her konuda, tam güven
Astların serbestlik hissi	Üstleri ile iş konularını görüşmede astlar kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar iş konularında kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler.
Ast-üst ilişkisi	Astın fikri çok az alınır.	Ara-sıra astın fikri sorulur	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır.	Astların her zaman fikri alınır.

Kaynak: Eren, 2003

1.4.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bales, Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışlarının alalade olmadığını herhangi bir bireyin bu davranışları sergileyebileceğini, fakat örgütler oluştuğundan bazı bireylerin daha çok bu özellikler sergileyerek öne çıktıkları (Özçer, 1988) belirtilmektedir. Bales, ayrıntılı bir şrkilde oluşturduğu laboratuvar araştırma ve gözlemlerinde liderlik davranışlarının üç boyutunun olduğunu saptamıştır. Bu boyutların liderlerin yaptığı faaliyet seviyesi, görevleri başarabilme yeteneği ve mensup oldukları örgütün üyeleri tarafından sevilme derecesidir. Bales'in bulgularına göre, en iyi fikirler üretip örgütte bulunanlar tarafından en çok sevilen üyeler iyi liderler olabilmektedir. Diğer üyelere göre daha çok gayret gösteren faaliyette olanlar lider olabilir (Dereli, 1976). Bales bu lider tiplerini iki başlık altında toplamaktadır:

İş Lideri*:* Göreve yönelik yönetici tipi olarak ortaya çıkan lider tipidir. İşin yapılmasını merkeze alır ve görevinin yapılmasını sağlama çabasındadır. Kişisel özellikler olarak; konuşan, öneriler yapan, yönlendirici, çabuk, katı, iş bitirici.

Sosyal Lider*:* Ortamın sosyal özellikleri ile ilgili gelişmiş özelliklerle donanımlı lider tipini temsil etmektedir. Liderlik yaptığı grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlar. Başkalarının konuşmalarını kolaylaştırır; psikolojik destek sağlar, sosyo-duygusal, anlaşmacı, arabulucu, duyarlı, sosyal yönelimlidir. Teoriye göre küçük gruplarda bu değişik tipteki iki lider, aynı anda bulunabilir.

1.4.2.5. Detroit-Edison Araştırmaları

Detroit Edison araştırmaları, değişme olgusunun liderlik konusundaki önemini ortaya çıkarmıştır. Bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan elde edilen bulgulara göre değişme halinde olan yöneticinin yada liderin astlar üzerinde teknik ve idare yetenekleri "insan faktörüne ilgi" ya da "beşeri ilişkiler" yeteneklerine nazaran astlarının gözünde daha büyük bir önem kazandığını vurgulamaktadır. Bu gerçek, organizasyonların kriz ya da olağanüstü hallerde otoriter liderlik için müsamaha ile karşılayabildiklerini ve hatta bunu arzulayabildiklerini de kısmen açıklamaktadır. Değişimin çok olmadığı durumlarda insana ilgi ön plana çıkmaktadır. Astlar için önemli hale gelmektedir (Dereli, 1976).

Detroit-Edison bulgularına göre, değişme olayı karşısında yöneticinin teknik ve yöneticilik yetenekleri, astlarının gözünde insan olarak daha çok önem kazanması, kriz anlarında otoriter liderliğin tercih edilmesini açıklar mahiyette görülmektedir (Korkut, 1992).

1.4.2.6. Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Biçim Ölçeği

R. Blake ve J. Mouton, liderliği iki temel boyutta gelişen 5 ana tipe ayırırlar. Bu boyutlardan ilki, üretime ilgi, diğeri ise insan ilişkilerine ilgidir. Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Lider bu yatay üzerinde

değerlendirilmektedir. Her eksen l'den 9'a kadar olan bir rakam ile gösterilmektedir. Orta nokta ve köşe noktalar dâhil olmak üzere 5 temel liderlik biçimi yer almaktadır.

Görev Esaslı Yönetim: Görev esaslı yönetim, üretime 9. derecede önem verirken, insana sadece 1. derecede önem vermektedir. Bu tür yöneticiler öncelikle çıktı ve sonuç ile ilgilenmektedirler ve esas sorumlulukları başarmaları gereken üretim hedefleridir. İnsan faktörü üretim aracı olarak tıpkı makineler gibi görünürken, yöneticilerin söylediklerini, istediklerini zamanında soru sormadan yapmak zorundadırlar.

İnsan Canlısı Yönetim: Görev canlısı yöneticinin tersine, insan canlısı, üretime 1.derece önem verirken, insana 9. derecede önem vermektedir. Bu tür yöneticilerin düşüncesine göre insanlar arasında birlik ve uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacaktır. Eğer insanlar çalıştıkları yerlerde hoşnut ve mutlu tutulursa daha fazla üretirler. Aksine örgüt içinde insanların problemleri ve çatışmaları artarsa yöneticiler bu kusurları kapatmaya çalışırlar veya göremezlikten gelirler. İnsan canlısı yöneticiler için en önemli görev beraber oldukları insanların mutluluğunu sağlamaktır.

Yoksullaşmış Yönetim: Bu pozisyondaki yöneticilerin üretim için ilgileri zayıf olduğu için işi geçiştirirler. İnsan ilişkilerinin önemine inanmazlar. Yoksullaşmış yöneticilerin hedefleri yoktur tek amaçları bulundukları yerden emekli olmaktır.

Dengeci (Orta Yol) Yönetim: Dengeci yönetim adından da anlaşılacağı üzere, kabul edilebilir miktarda üretimde bulunmak ve insana gerekli olduğu kadar moral vermektir. Bu tür lider üretimi ve insan ilişkilerini uzlaştırır, insan ve üretim için kuvvet ve esneklik arasında bir noktada yer alır.

Takım Yönetimi: Takım yönetimi teorisi üretimi ya da insan ilişkilerini öne çıkarmak veya ortalarında durmak yerine insan ilişkileri ile üretimin entegre bir şekilde yönetildiği bir yönetim tipini esas alır. Takım yöneticileri insan ve üretimin birbirine adapte olabileceklerine inanmaktadırlar. Bunlar hem işletmenin hedeflerine ulaşılacak çalışmanın yapılabileceği hem de çalışanların tatmin edilebileceği bir

ortamın oluşturulacağı inancındadırlar. Bu tip yönetim tarzında insanı üretime bütünleştirmeye çalışırlar. Problemler çıktığında yöneticiler gruplarla beraber çözüm arar, çözüm önerirler, tartışmaya cesaretlendirir, öneri ve fikir alırlar. Sonuçlarla ilgili olarak çalışanlar arasında temsilci seçer ve onlarla faaliyetler konusunda serbestlik tanırlar. Çalışma ilişkileri konusunda bir problem ortaya çıktığında, takım yöneticisi takımı direkt olarak bu problemden uzaklaştırır.

1.4.2.7. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor 1960'ta yayınlamış olduğu "İşletmenin Beşeri Yolu" adlı eserinde iş görenlere karşı geleneksel yönetim tutumları bulunduğu görüşünü ortaya koymuştur. Bu tutumları McGregor X teorisi varsayımları olarak adlandırır. X teorisini benimseyen yönetici aşağıdaki varsayımlara göre hareket eder (Bird, 1989).

- Çalışmaktan hoşlanmama ortalama (vasat) bir insanın doğasında vardır ve fırsat buldukça işten kaçar.
- Çalışmaktan hoşlanmadığı için çoğu kişiler yeterli düzeyde denetlenmeli ve korkutulmalı.
- Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk sevmez, istekli olmayıp sadece kendi güvenliğini düşünür.

Önemli sayıda yönetici bu ifadelerin gerçek olduğuna inanır. Klasikleri bu şekilde tasvir eden McGregor, klasikleri eleştirmiş ve klasik teorinin uygulayıcısı yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı saygıyı ve örgütsel başarıyı getiremez demiştir. Ona göre bu kuram insanı basit ekonomik ve teknik özellikleri olan robot olarak görmektedir.

McGregor, kendi geliştirdiği X teorisini sert bir şekilde eleştirerek buna karşı geliştirdiği, alternatif teori olan "Y teorisinin varsayımlarını şöyle sıralamıştır (Bird, 1989):

- İşyerinde harcanan bedeni düşünsel gayret oyun veya dinlenme kadar doğaldır.
- Kontrol ve ceza kişileri örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir.

- İş tatmin edici olursa, sonuç örgüte bağlılık olacaktır.
- Ortalama insan uygun koşullar sağlanırsa sorumlulukları hem kabul eder hemde sorumluluk yüklenme yollarını araştırıp öğrenir.
- Çalışmaların büyük bir kısmı tarafından imgeleme (hayal gücü) yaratıcılık ve ustalık yetenekleri çalışma sorunlarını çözmek için kullanılabilir.

1.4.2.8. Grup Dinamikleri Çalışmaları

Danvin Cartwright ve Alvin Zander, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezinin çok sayıdaki araştırmalarının bulgularını temel olarak, tüm grup hedeflerinin şu iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir (Amirkabiri, 1991).

- Birkaç özgün grup amacının başarılması
- Grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesi.

Catwright ve Zander'e göre, amacın başarılmasında söz konusu olan davranış türleri, yöneticinin "faaliyetleri aydınlatması", ve "işlemsel bir plan geliştirmesi" şeklinde sıralanmaktadırlar. Diğer taraftan grubun kendisini devam ettirmesi ve güçlendirmesini karakterize eden davranışlar ise, yöneticinin, "bireyler arası ilişkileri hoş tutması", "çatışma ve farklılıklara hakemlik etmesi", "astlara teşvik ve cesaret vermesi", "azınlığa kendilerini duyurma şansı vermesi", "harekete geçirmesi" ve "üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırması" olarak belirlenmiştir.

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler'in ortaya koyduğu bir teoridir. Fiedler liderin, kişisel özellikleri ve içinde yaşadığı çevrenin etkileri davranış kalıplarının oluşmasına etki eder ve belirleyici olur. Bu yaklaşımda liderliğin ne özellikler yaklaşımında olduğu gibi doğuştan ne de davranışsal yaklaşımdaki gibi olaylar karşısında kişinin takınacağı tavra göre olduğuna inanır. Bu yaklaşımda kişinin farklı olaylar karşısında durumun gerektirdiği şekilde olaylara yaklaşım tarzının kişinin lider olarak ortaya çıkarır. Dolayısıyla kimin lider olacağı ne doğuştan ne de davranışlar sonucudur. Lider, koşulların zorlaması sonucu toplumun kabulüyle oluşur.

Teoriye göre ‘Birbirinden farklı olarak ortaya çıkan durumların sabityöntemlerden çok içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişik yöntemlerle açıklanabileceğini ve bu durumlara uygun olacak farklı yöntemlerin var olduğunu iddia edilmektedir. Bu teoriyi geliştirenlerden Stogdill, liderin bireysel özelliklerinin "durumsallık" teorisi çerçevesinde ele alınması gerekli mühim bir faktör olduğunu belirterek durumsallık yaklaşımının örgütlerarası ve bireyler arası farklılıklar, kültür ve çevre ve pozisyonlararası değişiklikler olarak dört ayrı bölümden oluştuğunu’ (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009) vurgulamıştır.

Bu teori 1950’ler ile 1980’lerin başına kadar ilgi görmüştür. Bu teorinin başlıca lider tarifini şöyle sıralayabiliriz:

- Liderler içinde bulunduğu koşulların etkisine bağlı olarak farklı şekillerde davranırlar.
- Lider olarak kimin ortaya çıkacağını şartlar belirler.
- Birbirinden değişik durumlar için değişik liderlik özellikleri gereklidir.
- Durumsallık teorilerinin genellikle muğlâk olmaları, net deneysel önermeler yapılabilmesini zorlaştırmaktadır.

Durumsallık teorisine göre etkin bir liderlik örgütün içinde bulunduğu duruma ve karşılaştığı zorluk ve şartlara bağlıdır. Bu teoride başarılı lider olma ve lider olarak temayüz etme doğuştan gelen özeliklerle oluşmaz. Bütün bu sebepler dolayısıyla bir kısım liderler içinde bulunulan duruma göre örgütlerde başarılı olurken, bir başka örgüt içinde başarılı olamayabilirler. Durumsallık teorisinin esası, iyi liderin davranış şeklinin şartlara, örgütün yapısı ve şahsi özellilklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu sebeple en iyi liderlik kişinin liderlik tarzından değil ortaya çıkan durum ve şartlara hangi çeşit çözümün en etkin çözüm olduğuna karar verebilendir.

Durumsallık yaklaşımına göre en etkin liderliğin durumlara göre değişebileceğini iddia etmektedir. Bu durum, özellikle yönetimde ortaya çıkan durumlara karşı tek ve sabit çözümler sunan davranışsal teoriden farklı yanı olarak ortaya çıkmaktadır. Davranışsal yaklaşımda, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranışlar gösterebileceklerini ileri sürmüş bu şartların neler olduğunu

açıklamamıştır. Kişiye yönelik bu lider davranışının üyeleri verim ve teminini, böylece liderin etkinliğini olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Ancak durumsallık yaklaşımı, iki tür hareket tarzının da belli şartlar dâhilinde aynı seviyede etkili olabileceğini kabul eder. Böylece durumsallık yaklaşımı belli şartlarda ne gibi durumların önem derecesinin fazla olduğunu ortaya koymaya ve bu özelliklere yaraşır liderlik çeşidinin hangisi olabileceği konusuna eğilmiştir (Koçel, 2003).

1.4.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Uzun yıllar süren araştırmadan sonra, Fiedler yaygın olarak bilinen liderlik fonksiyonunun durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler'in savının esası, her liderlik çeşidinin, sabit ve belli kalıplar yerine içinde bulunulan duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunun sağlanabilmesi yöneticinin içinde bulunulan şartlara uyum sağlayabilen yapısına bağlıdır. Fiedler'e göre yöneticinin başarısında rol oynayan temel faktörler şunlardır:

- Başarılacak işin niteliği.
- Takipçiler ile lider arasındaki ilişkiler.
- Liderin Pozisyonuna bağlı olan gücü.

1.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Diğer bir durumsal teori ise Robert J. House'un geliştirdiği amaç-yol teorisidir. Bu teoriye göre liderin asıl görevinin amaçlara ulaşmak için, çalışanların kişisel tatminlerini artırarak onların bağlılığını arttırmak ve doyumlarını sağlamaktır. Ayrıca doyumlara ulaşılacak yolları belirlemektir. Burada çalışanların motivasyonu vetatmini ile astların örgüte bağlılıklarını hedef alan bir sav söz konusudur.

Teoride liderin astkları nasıl etkilediği onların tatmin edilerek verimliliklerinin nasıl arttırılacağı üzerinde durulmaktadır. Böylece amaçlara nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu teoriye göre liderler örgütsel amaçlara ulaşmak, çalışanlarda tatminini gerçekleştirmek ve çalışanları motive etmek bakımından davranışları olan kimseler olduğu savından hareket edilmektedir (Eren, 2001).

Bu teorinin çıkış noktasına göre, liderin fonksiyonu astlara verilecek ödüllerin arttırılmasına ve bu ödüllerin astlar tarafından kazanılması için fırsatlar sunulmasına bağlı olacaktır. Çalışanların ihtiyaçlarının tatmini sağlanacak ve böylece ihtiyaçları tatmin etme ihtimali nedeniyle bu yönden davranışlara girişecektir. House'a göre işin net olmadığı ve karmaşık olduğu durumlarda örgütsel yapı ile çalışan astların amaç-araç tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirmek gerekir. Buradaki savlara göre çalışan astlar şöyle motive edilebilir (Özalp, 1986):

- Astların iş amaçları ile ilgili düşüncelerini açıklığa kavuşturmak.
- Amaçların başarılması için uygun ödüller belirlemek.
- Amaçların ve arzulanan ödüllerin nasıl elde edileceğini belirlemek.

1.4.3.3. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Kanadalı William J.Reddin teoride yapılmış birçok araştırmayı inceleyerek, Ohio State ve Managerial Grid çalışmalarına benzer şekilde görev ve insan ilişkilerin boyutlarının yanına bu ilişkilerin etkinlik boyutunu da ekleyerek bu teorisini geliştirmiş ve buna üç boyut yaklaşımı adını vermiştir (Çakır, 1991). Diğer teoriler daha çok ilşkiler üzerinde durmuşken bu teori ilişkilerin yönünün yanında etkinliğine vurgu yapmıştır.

Reddin liderlik davranışlarını dörde ayırmıştır. Bu davranışlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki şeklinde adlandırmaktadır. Belirlenen davranış şekilleri liderin kişiliğini göstermektedir. Lider olgunlaştıkça, enrensel olarak gelişen etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre şartlarıyla bazı davranışlar edinmektedir. Bu davranışların toplamı da liderin kişiliğini meydana getirmektedir. Böylece dengeyi esas alan bir kişilik gösteren liderler benzer durumlarda anı şekilde hareket edecektir. Bu da takipçilerce liderin kişiliği olarak değerlendirilecektir. Dolayısıyla astlar liderlerinden belirli durumlarda belirli yapıdaki davranışlar bekleyeceklerdir (Eren, 2001). Durumlar karşısında ortaya konulacak çözümler örgütte belirli ve öngörülebilir bir ortam sağlayacağından rol ve görevlerin yerine getirilmesinde oluşacak kaosun önüne geçilmiş olur.

Teoride asl liderin ne yaptığından çok sonuç olarak ortaya koyduğu değerdir. Bu da ottaya konulan kararların etkinliği ile mümkündür. Örneğin, bir satıcı çok fazla müşteri ziyareti yapabilir ve ilişkiler kurabilir fakat en az ciroyu sağlayabilir. Bazı yöneticiler gözlendiğinde işleri doğru yaptığı fakat yapması gerektiği doğru işleri yapmadığı görülür (Baysal ve Tekarslan, 1989). Burda asıl olan işi bilmekten öte alınan kararlar ve yapılan işler sonucunla oluşan kararın ve çalışmanın etkinliğidir.

Oluşan davranış kalıplarının hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olmayacağını söyleyen Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü etkililiği ekler. Buradaki etkililik, yöneticinin ilişkelerinden çok görevinin tam olarak başarılma derecesidir. Böylece Reddin dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Etkililik kriterinin esas alınması ile sıralanan sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri şöyle özetlenebilir (Can, 1981):

1. Etkisi az kopuk lider (Terk Eden)
2. Etkili kopuk lider (Bürokrat)
3. Etkisiz adanmış lider (Otoriter)
4. Etkili adanmış lider (İyi Kalpli Otoriter)
5. Etkisiz ilgili lider (Görevci-Misyoner)
6. Etkili İlgi lider (Geliştirici)
7. Etkisiz bütünleştirici lider (Uzlaştırıcı)
8. Etkili bütünleştirici lider (Yürütmeci)

Şekil 5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

	1	2	3	4	5	6	7	8
İlişki biçimi	iyi	iyi	iyi	iyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev tanımı	Belli	Belli	Belirsiz	Belirsiz	Belli	Belli	Belirsiz	Belirsiz
Yetkide Durum	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Kaynak: Can, 1981

Tabloya göre:

1. Durum liderin en üst düzeyde etkili olduğunu, hoşgörülü, demokratik, sevecen olduğunu ortaya koymaktadır.

8. Durum liderin en alt düzeyde etkili olduğunu, otokratik, işe yönelik, çalışmayı sevmeyen, katı bir kişi olduğunu göstermektedir.

1.2.3.7.8. derecede liderler işe yönelik, 4.5.6. derecede ise kişiye yöneliktir. 4.5.6. bölümlerdeki durumlarında olan liderler güç durumdadır. Liderler aşırı etkili ancak üyeler ile ilişkileri iyi değildir.

1.4.3.4. Vroom-Yetton-Jago Durumsallık Modeli

Bu model Viktor Vroom ve Philip Yetton 1973 yılında geliştirilmiştir. Sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları son şeklini almıştır. Bu teori, Amaç-yol teorisindekine benzer, liderlik tarzının, o kişinin örgütteki fonksiyonuna bağlı olduğu, dolayısıyla da ayrı durumlarda farklı liderlik tarzlarının oluşacağını belirtmiştir. Fakat Vroom-Jago modeli daha çok belirli durumlarda, lider ve üyelerin karşılıklı münasebetinden ortaya çıkan liderlik tarzlarına eğilmiştir. Çalışan astlarca onaylanan kararların daha verimli çıktılara sebep doğurduğunu ortaya koymak bu yaklaşımın esaslarındadır (Erdoğan, 1997). Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkili olması üç esasa bağlıdır:

1. Kararın Kalitesi: Kararın kalitesi, bir kararın karar gerektiren durumun objektif talep ve gereklerini karşılamakta ne kadar iyi ve başarılı olduğunu belirtir.

2. Kararın Kabulü: Kararın kabulü bir liderin kararı yerine getirmek için astlara bağımlı olduğu durumlar için kritiktir. Astların bir kararı yerine getirmek için ne ölçüde anlayış, kabul ve özveri gösterdiklerini belirtir.

3. Zamanında Davranmak: Zamanında davranmak, kararların vakitli verilmesi veya sabit bir programa göre verilmesi gereken ölçü ile ilgilidir. Nisbeten iyi stratejiler maksadıyla liderlerin gereksiz yere fazladan vakit ayırmaları işletmeler için etkili değildir. Karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiğini belirtir.

1.4.3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi)

Bu teori lider davranışlarını esas alınır. Tannenbaum ve Schimidt liderlik çeşitlerini, liderlik davranışının özelliklerini temsil eden bir şerite sıralayarak açıklamaya çalışırlar. Şeridin bir ucu aşırı otoriterliği simgeleyip patron ve otoriter davranışlarına önem vermekte, diğer ucu ise demokratik liderlik özellikleri göstererek çalışan davranışlarını ön plan çıkarmaktadır. Bazı durumlarda ortaya çıkan liderlik şekli, liderin fiiliyattaki yetkiyi kullanma derecesi ile alt kademelere verilen yetki miktarının bir bileşimini söz konusu yapılmaktadır. Araştırmacılara göre, bir yöneticinin uygun bir liderlik çeşidini seçerken ilk olarak kendi şahsının ve çalışanlarının vasıf ve özelliklerini ve içinde bulunulan durumun gerekleri dikkate alınmalıdır (Can, 1981). Yöneticin liderlik tarzını belirlerken önceden standart ve belli olan değil ken özelliklerinin yanında örgütte yer alan üyelere göre belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yazarlara göre genellikle, lider, nasıl davranması gerektiği konusunda emin değildir. Bu nedenle bazı durumlarda “sert mi, müsamahalı mı” olması gerektiği konusunda karar veremez. Bazen, yeni edindiği bilgiler, onu “bu kararı almak için gruptan yararlansam iyi olur” şeklinde düşünmeye yöneltir. Öte yandan tecrübeleri, onu “ben sorunu gruptan daha iyi anladığım için kararı ben vermeliyim” yolunda düşünmeye sevkedebilir (Aytek, 1978).

1.4.3.6. Yaşam Eğrisi Teorisi

Teoriye göre liderin davranışı takipçilerinin gelişim ve olgunlaşma sürecine, bu takipçilerin zamanla görev-sorumluluk alma eğilimlerinin, ilgi ve tecrübelerinin, etkilendikleri güdüleme etmenlerinin değişim sürecine bağlıdır (Erdoğan, 1997). Burada bir önceki teori gibi üyelerin zaman içerisinde yaşadıkları değişim ve dönüşümü önceler. Yaşam eğrisi yaklaşımı, Reddin'in modelinde olduğu gibi, etkililiği liderin davranış tarzını belirleyen iki faktör olduğunu (görev yönelimi ve ilişki yönelimi), ancak liderliğin bu iki yönünün bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görülmeyip, dörtlü bir kombinasyon çerçevesinde düşünülmesi gerektiğini öngörür.

1.4.3.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulaması bakımından yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir esas, liderlik tarzının etkililiğini belirleyen en önemli etken, grup üyelerinin olgunluk düzeyleridir. Burada olgunluk, grubunun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yeterliği ifade etmektedir (Aydın, 1989).

1.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Modern liderlik alanında birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Gelişen ve globalleşen dünyada yönetimde özellikle de artan rekabet nedeniyle işletme yönetimlerinde değişik teoriler geliştirilmiştir. Bilgi ve teknoloji çağının gelişmelerine bağlı olarak geliştirilen bu liderlik teoriler çeşitlidir. Bu teorilerin bir kısmını ana hatlarıyla inceleyeceğiz. Aşağıda inceleyeceğimiz teorilere ek olarak; e-liderlik, eğitim liderliği, kültürel liderlik, akademik liderlik ve benzeri adlar altında teoride incelenen liderlik çalışmaları da mevcuttur.

1. Etki-Karizma Teorisi
2. Yatay İlişki (Horizontal) Liderlik Teorisi
3. Yaşam Dönem (Life Cycle) Teorisi
4. Hizmet (Takipçilik) Liderlik Teorisi

5. Transaksiyonel Liderlik Teorisi
6. Stratejik Liderlik
7. Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı

1.4.4.1. Etki- Karizma Teorisi

Özellikle 1970'lerin sonunda başlayıp günümüze süregelen bir modern liderlik teorisi biçimidir. Bu teori modern olmasına rağmen kişinin doğuştan sahip olduğu liderlik davranışlarının takipçileri üzerinde yaptığı etkiyi inkâr etmeyerek işletme yönetimindeki etkinliğini kabul etmektedir. Burada liderlik karizması vurgulanırken bu tesirin derecesinin ulaştığı boyut tam olarak ortaya konulamamaktadır. Kısacası bu teoriye göre;

- Liderlik karşılıklı etileşm ve sosyal olarak karşılıklı değişim sürecidir.
- Karizmanın etkisi lider-takipçi etkileşimine tesir eder.

  Ancak burada eksik olan, bu etkinin ne kadar olduğuyla ilgili net bir ölçü mevcut olmamasıdır.

1.4.4.2.Yatay İlişki (Horizontal) Liderlik Teorisi

Örgütlerde çalışan yönetici ilişki biçim dikey pozisyondadır. Örgütlerde yer alaqn her bir küçük grup için özel ilişki biçimini belirlemek yöneticinin inisiyatifindedir. Örgütte görevli olan küçük grupların belirli işlevlerinin mevcut olması bakımından belli hareket kabiliyetleri oluşur. Bunun yanında örgütün dış çevresini oluşturan yapılar da mevcuttur. Teori lideri, örgütteki gruplarla, örgüt çevresindekilerin münasebetlerini tertipleyen kişidir. Bu liderlik teorisi, elde bulunan düzensiz yetkeyle takipçileri cezb etme yetisidir. Yönetimdeki bireyin örgütteki kademeler arası ilişkiler bakımından var olan otoritenin etkisiyle iyi yönetimi ortaya çıkar. Özetle lider örgütün iç- dış ilişkilerini tertipleyen ve kontrole alan kişi olarak ortaya çıkar. Bu liderlik şekli ise yatay liderlik olarak adlandırılır. Bu liderlikte biçiminde lider, dış ilişkileri de dikkate alarak iç ve dış ilişkileri en üst düzeyde tutmak suretiyle üstün başarılı olacaktır. Bu liderlik türü en üst düzey yöneticiler için gereklidir (Erdoğan, 1997).

1.4.4.3. Yaşam Dönemi Liderlik Teorisi

Bu teori, lider davranışının takipçilerinin gelişip olgunlaşma süreci ile ilgililendirirr. Olunlaşma süreci; astların zamanla sorumluluk alma eğilimlerinin, yakınlıkve tecrübelerinin, onları etkileyen güdüleme etmenlerinin değişimi aşamaslarıdır. Alt kademelerin zamanla olgunlaşarak alt düzeyden, olabilecek üst düzeye doğru gelişme gösterecektir. Bu süeçte lider davranışı da yüksek başarı eğiliminden daha düşük iş başarıma dpğru evrilecektir. Astların görev başarı eğilimi aza doğru kaymaktadır.

1.4.4.4. Hizmet (Takipçilik) Liderlik Teorisi

1970'lerin sonlarından günümüze kadar süren bir teori olarak kabul edilir. Başarılı bir liderliğin ilgili liderin kendi hitap ettiği alanda takipçilerini iyi bir ilişki süreci ve uygun paylaşım sonunda yapılacak iyi bir takiple başarılabileceğini öngören bir liderlik teorisi olarak kabul edilir. Buna göre;

- Liderlik ilişkiler bütünlüğü olan süreçtir.
- Liderlik paylaşımı öngören süreçtir.
- Astlara değer verilmesi gereken bir olgudur.

1.4.4.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tipidir. Etkileşimci liderlik teorisi örgütte yer alan çalışanları para ve statü ile ödüllendirerek daha çok çaba göstermelerini esas alır.

Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirerek karşıdakine iş gördürmeyi öncelerler. Önceden var olan gelenekleri devam ettirme ve geleceğe aktarmayı önemserler. İnovasyon ve yenilik az olup, durağandırlar. Yavaşça büyümeye ve tasarrufu esas alan örgütlere uygundur. Etkileşimci liderliğin farklı boyutları vardır:

Koşullu Ödüllendirme: Burada lider-çalışan ilişkileri; başarma ve üstün performans karşılığında ödüllendirmeyi esas alır. Karşılıklı ferformans- ödül vaadine dayanır.

İstisnalarla Aktif Yönetim: Lider, işin içinde bizzat yer alarak çalışanların çabalarına şahit olur ve standartlardan kaymalar oluştuğunda derhal harekete geçip müdahaleler yapar.

İstisnalarla Pasif Yönetim: Lider örgütte oluşan sorunlara karşı, sorunlar ciddi bir boyut kazanana kadar müdahale etmez. Belirlenen çıktılar sağlanamadığı veya sorunlar oluştuğunda lider devreye girerek müdahaleler yapar.

Özgür Bırakıcı Lider: Burada lider çalışanlara karışmaz. Pasif yönetim biçiminin en uç noktasıdır. Lider- yöneticiye organizasyonda yer vermeyen bu yönetim tarzında, çalışanlara tüm durumlar için özgür bırakılarak strateji ve çözümler belirleme serbestiyeti tanınmıştır. Bu çeşit liderlik, bazen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerinin dışında görülmekle beraber bu alandaki çalışmalarda etkileşimci liderliğin dört boyutundan biri olarak da ele alınmaktadır (Demir ve Okan, 2008).

1978 yılında Burns ve Bass'ın yapmış olduğu çalışmalar neticesinde geleneksel liderlik anlayışları yanında modern tanımların yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu tanımlarda ayrı gelişmelerin etkisiyle gelenekçi bir yapı arz eden ve geçmişe bağlı etkileşimci liderlik ile değişim ve yenilik yaprak reformist bir yapı olan dönüşümcü biçimlerini kapsamaktadır. Ayrıca Burns dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları arasındaki dile getirdiği farklılıklar bazı araştırmacılar tarafından detaylandırılarak gözler önüne sermiştir. Örnek verilecek olursa; Burns'un yapmış olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tanımlaması daha sonraki araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Buna göre şöyle tanımlamalar ortaya çıkmıştır.

1.4.4.6. Stratejik Liderlik

Stratejik yönetim biçimi süreci, objektif bir perspektif sağladığından daha çok analitik olrak incelenmektedir. Bu konunun sert yönünü teşkil etmektedir. Bunun yanında konunun beşeri yönü de mevcuttur. Uygumada kişiler farklı inaç, düşünce ve derlere sahip olduğundan stratejişerin oluşum sürecinde bu etkenlerin yeri önemlidir.

Dolayısıyla üretilen fsrklı stratejilerin oluşmasında farklı düşünce yapısına sahip olan yöneticilerin etkisi büyüktür. Faklı düşüncenin önemi kavranarak farklı stratecilerden başarılı ve büyük stratejiler ortaya çıkarılmaktadır. Stratejik analiz sürecinin beşeri yanını da içine almak suretiyle bu liderlik tarzı, örgüt kültürü ile örgüt değerleri ile beşeri kaynaklar ve işletmedeki yetenekler olarak dörde bölünmüştür (Ülgen, 1989).

Kapsamı: Stratejik lider olmak için, özellikle neyin ve nasıl yapılacağı konularına cevap aranmalıdır. "Ne" sorusu işin içerik ve kapsamının sorgulamasını içerirken "nasıl" sorusu ise takip edilecek yolla ilgilidir. Stratejinin oluşturulması şekli, oluşan bu stratejişlerin liderler tarafından örgütlerde ne şekilde işletileceği stratejik liderlik davranışını gösterenleri aynı önemde dikkate almaları beklenmektedir (Nutt ve Backoff, 1991).

Stratejik liderler örgütlerinin en üst kademe yönetiminde yer almaktadırlar. Örgütün sorumluluğunu üzerine alan bu kişiler stratejik liderler şeklinde adlandırılabilir. Bu liderler çoğunlukla üst yönetim kademesinin üyesidirler ya da tepe yöneticisidirler.

Stratejik liderlikte kariyer ve insan kaynakları ön plandadır. Ayrıca bütün kademelerin fikrinin alınarak yönetim süreçlerine katmak ve insan unsurunun ön plana çıkarılarak bireysel kariyer planlarına duyarlı olunmalıdır.

Temel Özellikleri: Liderliğin özellikli ve karmaşık bir şekli olan stratejik liderlik son yıllarda önemli hale gelmiştir. Dolayısıylastratejik liderlik bütün liderlik tarzları için öngörülen özelliklerin hepsine yakını stratejik liderliğin de bir özelliğidir. Geleceği görme, geleceği görme, yenilik yaparak vizyon oluşturmak suretiyle kişileri güçlendirme liderin özellikleri arasındadır. Ayrıca stratejik değişiklikler yaparak işletmenin yaşamıını sürdürmesini sağlayan ve rekabet üstünlüğünü devam ettirebilen kişiler stratejik liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Takipçilerin düşünce ve davranışlarını olumlu etkileme,

- Belirsizliklerle başa çıkma,
- Sorumluluk duygusu oluşturma,
- İç ve dış çevreye uyacek cesarette karar verebilme,

- Tecrübelerden faydalanmave uyum arzu ve yeteneği,
- Esneklik gösterebilme,
- Ahlaki değerleri önemseme,
- Gelecek vizyonu taşıma,
- Fikirleri kabul ettirme,
- Etkin ilişki kurma, geliştirme,
- Etkin bir şekilde insan kaynaklarını yönetme,
- Çalışanlarına güven verme,
- Kendi karar ve yeteneklerini sorgulama gerekirse geliştirme,
- Müşteri ihtiyaçlarının tatmininde aktif rol alma,
- Örgütü değişen şartlara uyarlama, yeni fırsatları değerlendirme ve yenilikçi fikirleri destekleme,
- Ortak ve paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,
- Strateji uygulama sürecinde bilgiler alma, raporlama gerfi bildirim yapma ve rakiplerin rekabet stratejilerini takip etme,
- Stratejilerin uygulanmasında öncülük etme,
- Örgütteki var olan kültürü geliştirip destekleme,
- Grupları ve bireyleri geliştirme,
- Teknolojik kullanımı sağlama,
- Vizyon yaratabilme.

Başarılı ekonomi ve toplum liderlerinin liderlik sırları şöyle sıralanabilir: Bir vizyon sahibi olmak, çok çalışmak, akıllı personelle ile çalışmak çalışanlara hisse vermek, çalışanlara değer verme, piyasanın gelişimini takip etmek, piyasanın gelişimini piyasayı şekillendirmek, odaklanmak, alçakgönüllü bir yaşam sürmek.

Etkin bir lider; rehberlik fonksiyonunu yerine getirme, tutkuyla kuruma ve inaçlarına bağlı olma, dürüst olma, güven verme pozisiyonuna sahip olma, merak ederek risk alıp cesaret gösterme ve çevrenin ve konjonktöre göre kendini geliştirme ile gerçekleşebilir

Kenneth Labich ise, liderin etkin bir lider olması amacıyla yedi özellik sıralamıştır (Labich, 1989):

1.Astlara Güvenmek: astlara güven onların örgütte kalıcı olmaların ve başarılı olmalarına yardımcı olur.

2.Vizyon Sağlamak: İnsanlar vizyonu olan kişileri takip ederler

3.Soğukkanlı Olmak: Baskı altında bile soğukkanlı ve sakin olabilen liderler etkin olurlar.

4.Riske Atılmak: farklı riskleri alan, atılım yapan liderler etkindirler

5.Uzman Olmak: Çalışanlar liderlerininin işi bilen biri olduklarına inanması lideri etkin hale getirir.

6.Karşı Çıkmalara İzin Vermek: Çalışanların görüşlerini belirterek gerekli yerde karşı çıkmalara izin veren liderler etkin ve başarılı olurlar

7.Basitleştirmek: Karmaşık meseleleri basitleştirerek çözen liderler etkin olurlar.

Bir yönetici sayılan özelliklerden ne kadar çok miktarda üzerinde taıyorsa o kadar başarılı olacaktır. Lider, oluşan olumlu algısını sürdürerek kalıcı hale getirmelidir. Etkin lider, toplumsal ilimlerin bulduğu sonuçlardan faydalanır. Bireylerin kişiliklerini tahlil ve teşhis eder. Resmi münasebetlerin yanına, resmi olmayan münasebetleri de organizasyonun hedefleri için harekete geçirir.

1.5. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin vizyonu, yapılması gerekli olanı keşfererek onları uygulamaya yönelmektedir. Böylece liderler, tüm evrensel kursllsrı, geleceği de düşünerek yeni stratejiler geliştirme, fırsatlar üretme, hızlı değişim ve dönüşüme uyumlu hareket etmektedirler. Dönüşüm daha kapsamlı olup köklü bir değişimi ifade etmektedir. İlişki içinde olan değişim kurumun tamamına yansıdığında dönüşüm meydana gelecektir. Bu dönüşüm örgüt dışı etmenlerin zorlamasıyla başlarken; strateji, misyon, yapının bir daha gözden geçirilmesini, bunun yanında örgüt kültürü ile ve hareket biçimlerinin yeniden şekillendirmesini doğurmaktadır (Erdoğruca, 2011:40).

1978'de siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik teorisi dha sonraları çokça işlenmiştir. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişme değişimler ile insanoğlunun buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır (Toffler ve Toffler, 1995), diğer alanları da etkileyerek baştabilgi teknolojilerindeki gelişmeleri hızlandırmıştır. Bu gelişme de sanayi devrimiyle başlayan sanayi çağının kapanması ve bilgi çağının açılmasına yol açmıştır. Bilgi çağının temel özelliklerinden en önemlisi değişimdir. Bu değişime paralel olarak, liderlik teorilerinde de hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümün ortaya çıkardığı en önemli modern liderlik teorilerinden olan "dönüşümcü liderlik" yaklaşımı öne çıkmaktadır.

"Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi" (Koçel, 2003) olarak da tanımlanan "dönüşümcü lider" terimini ilk olarak ortaya atan bilim adamı Burns'tür. Burns'ün tanımına göre dönüşümcü liderlik, lider olanın ve takipçilerinin güdülerini karşılıklı destek verdikleri bir süreç olarak ortaya çıkar (Zel, 1997). Dönüşümcü liderlik teorisi ile ilgili araştırmalara öncülük edenlerden Bass ise dönüşümcü liderliği, takipçiler üzerindeki ilk etkisi ve bu etkinin ortaya çıkmasını sağlayan davranış kalıbı olarak betimlemektedir (Bass, 1999).

Daha önce ortaya atılan Burns'ün politik liderleri tanımlamak içine kullandığı bu terim, sonraki zaman diliminde Bennis ve Nanus, Tichy ve DeVanna, Bass gibi işletme yönetimi yazarlarınca ileri boyutlarataşınmıştır. Başka bir yönetim bilimci olan GaryYukl ise, dönüşümcü liderliği örgütün hedef ve amaçlarına bağlılık oluşturan ve çalışanları güçlendirme süreci olarak tanımlamıştır.

Buradaki tanıma göre, liderin çalışanlara yetki vermesini örgütün amaçları için onlarla hedeflerin paylaşılmasını ve çalışanları güçlendirmek suretiyle değişimin içinde yer almalarını amaçlamaktadır. Buradaki lider çeşitli amaçları ya da örgüt amaçlarını ilgili üyelere tanıtarak benimsetir ve belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlayarak onları dönüştürür. Ayrıca işletme değişimle karşı karşıya kaldığında değişimi kabullenmek çalışanlar tarafından zor olacak ve bireyler direnç gösterecektir. Oysa liderler değişimi çalışana kabullendirecek bir ortam hazırlayan kişilerdir. Tüm bu liderlik tanımlarının ortak noktaları amaçların gerçekleştirilmesi ve çok yönlü etkileşimlerin varlığı içerdiği söylenebilir.

Dönüşümsel liderlik Dóci ve Hofmans tarafından "çalışanlara misyon ve vizyon sağlayarak, inanç ve varsayımlarını yıkıp, motivasyonlarını, moral ve performanslarını artırmaya yönelik bir liderlik şekli" şeklindetanımlanmıştır.

"Dönüşümsel liderlik; lider ile çalışan arasında ekonomik işleve karşı çıkan sembolik lider (esinlendirmek, vizyon mesajları, değerler) davranışını vurgulamaktadır. Çalışanlar kurumun uzun dönemli amaçlarına odaklanmasını sağlar, daha üstün bir amaç dürtüsü uyandırır. Çalışanlar lider tarafından elde edilen değerleri içselleştirirler" (Graves, Sarkis ve Zhu, 2013).

Burns, liderliği ikiye ayırarak bunları etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklinde sıralamıştır. Burns, etkileşimci liderlikte lider ile üyeler arasında politik veya ekonomik saiklere bağlı dayalı bir alışveriş sözkonusudur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, tarafların karşılıklı bir şekilde uzun bir zaman diliminde birbirlerine bağlanması, liderin itakipçilerinin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirmesi ve belli bir vizyonugerçekleştirmek amacıyla oluşan kollektif olarak hareket söz konusudur.

Bu liderlik yaklaşımı sonraları birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımını en çok inceleyenlerden Bass ve Avolio dönüşümcü liderliği dört boyutta ele almışlardır. Bunlar karizma, bireysel ilgi, ilham veren motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarıdır.

Karizma; liderin takipçileri nezdinde saygı, bağlılık, hayranlık sağlaması ve ortak bir misyonun sıkça tekrarlanması boyutu olarak ortaya çıkar.

Bireysel ilgi; liderin takipçileri ya da çalışanları ile yüzyüze bir münasebetle, onları daha vasıflı hale getirme ve ilerletmeye vakit ayırması ve onları değişik arzuları olan bireyler olarak değerlendirmesi yeteneğidir. Burada lider tüm takipçilerinin kişisel duygusal olan gereksinimini gidermektedir.

İlham verme; liderin illeriye dönük heyecanlandırıcı bir vizyon ortaya koyması, takipçilerine işin başarma yollarını konusunda rehberlik yapması ve onların hedeflere varabileceklerine inandığını onlara sürekli dile getirmesini içermektedir.

Entelektüel teşvik; Liderin kalıpların dışına çıkıp yeni düşünceler üretmesi ve bunları takipçilerine açık bir şekilde aktarması şeklinde tarif edilen boyutudur (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009).

Dönüşümcü liderlik bir süreçtir. Değişimin yanında bireysel dönüşümü de içine alır. Değerlerle, etikle, belirlenmiş ve gelecek odaklı hedeflerle ilgilidir. Bu liderlik tarzı üyelerin güdüleri, gereksinimlerinin giderilmesi ve bütün insani arzularının karşılanarak yakın bir ilişki biçimini içerir. Bu liderlik tarzı diğer yandan, karizmatik ve vizyon easlı liderlik davranışını da barındırmaktadır (Gökkaya, 2005:7).

Dönüşümcü liderlik, üstün liderlik davranışlarını sergileyen liderlik şekli olarak da tanımlanmıştır. Buna göre liderler örgütteki takipçilerin örgüte yakınlıklarını arttırır ve geliştirir, ortak misyon ve hedeflerin çalışanlarca kabul edilmesini sağlarlar. Bununla birlikte çalışanların sahip oldukları imkan ve değerlerin illerisini görmeleri için teşvik ederler. Yani dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen liderler, çalışanların lider olmalarını ve ilerlemelerini sağlayan, değişimi sistemli bir yapı şeklinde sağlama yetisidir. Bu tarz, bireysel arzuların ve güdüleme gerksiniminin yerine getirmesini sağlayan süreç şeklinde betimlenmiştir (Gökkaya, 2005:7).

Bu tarz liderler çalışanların kişisel ihtiyaçlarının yanında onları motive eden, ortak vizyon ve amaçlarla harekete geçiren özellikler gösterirler.

Etkileşimci liderlik klasik yönetici şekli değerlendirilen ve dönüşümcü liderliği tanımlamak amacıyla yardımcı kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Öncelikle James Mc Gregor Burns burada, politik liderliğin esaslarını oluşturmuş, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları olarak ikiye ayırmıştır. Yazar, dönüşümcü liderliği örgütün değişim gereksinimini ortaya koyan ve vizyon oluşturan ve buna bağlı bireyler oluşyurup örgütü sğiştirerek ileriye taşıyan şeklinde tanımlanmıştır. J. McGregor Burns, Mahatma Gandhi'yi dönüşümcü bir lider şeklinde ortaya koyarken, onu şöyle tanımlar: "Gandhi insanların talep ve ümitlerini yükselterek onları değişim sürecine çekmiştir" (Erdoğruca, 201:44).

Değişimi yöneten, farklı bakış açıları ve hedefler belirleyerek takipçilerine benimseten liderlik davranışı olarak ortaya konulan dönüşümcü liderlik daha klasik olan ve muhafazakâr eğilimli olan etkileşimci liderlik tarzından ayrılmaktadır.

Takipçileri ve lider arasında meydana gelen karşılıklı değiş tokuşa odaklanan etkileşimci liderlik tipi birçok liderlik tarzı ile benzerlik arz eder. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşması karşılığında promosyon vaad eden liderlik sergiler (Gökkaya, 2005:8). Değiş-tokuş karşılıklı mübadeleye dayanan etkileşimci liderlik tarzı bu yanı ile ayrı bir özellik arz eder.

Bass'a göre liderlerin davranış kalıpları olan kişiler olduklarını savunmuştur. B. Bass, bazı liderleri etkileşimci, bazılarını da dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ait özelliklerin bir liderde toplanamayacağı düşüncesini illeri sürmüştür. Bununla birlikte Thomas ve Robert dönüşümcü lideri, çok daha geniş kapsamı olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Bu yazarlar dönüşümcü liderlik, izleyenler ile liderin karşılıklı olarak birbirlerinini motive edecek ve böylece yüksek seviyede moral sağlayacak münasebetler oluşturdukları anda ortaya çıkacaktır. Manevi bir özellik de taşıyan bu tarz kişisel ve bireysel istekleri dikkate alır. Bu tarz liderliğin özellikleri nedeniyle hem lider, hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etkisi vardır. Yoğun ilişki sonucu takipçiler kendilerini değer verilmiş hissederler ve aktif duruma geçerek örgüt iklimine katkıda bulunurlar (Gökkaya, 2005:8).

Vizyon yaratarak takipçileri motive eden, yüksek moral aşılayarak örgüt amaçları etrafında kenetleyen dönüşümcü liderlik özellikleri ön plana çıkarılmıştır.

Dönüşümcü liderler, kollektif vizyon oluşturarak işletmede yüksek bir performans beklentisine sahip olmaktadırlar. Bu liderlerden istenen yetenek, işletmeyi iyice ortaya koyacak ve ne olduğuna dair bir vizyona sahip olma, yeni vizyonu kabul etme, başarmak için çalışmalarla takipçileri harekete geçirme, bütün bu değişim ve dönüşümü zamanla kurumsallaştırmalarıdır (Doğan, 2001). Her alanda örgütte ortaya çıkacak değişim ve dönüşümü başarılı yöneten, vizyon üreten ve takipçileri harekete geçiren davranış tarzı vurgulanmaktadır.

Harekete geçiren dönüşümcü liderin en belirgin özelliği, değişimi yönetmeleridir. Dönüşümcü liderler kurumsal sınırlamaları kabul etmeyip, örgütü değiştirme yolları aramaktadırlar. Azimlidir, ısrarcı, sabırlıdırlar. İstenilen hedeflere ulaşmak için gerekli olan işleri geniş zamana yaymaktadırlar. Kendilerinin farkında olup kendilerini tanırlar. Zayıf ve güçlü yanlarını bilirlerler. Çalışkandırkar. Saygılı ve insanlara güvenirler. Hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaları yapmaları için çalışanlara yardımcı olacak sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Riskleri göze alır, hata yapmaktan korkmazlar. Onlar, kendilerine tabi astlar oluşturmak yerine, bağımsız, eleştirel düşünen ve bu şekilde örgütüne katkılar sunacak inovatif çalışanlar oluşturmayı hedeflerler (Doğan, 2001).

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Dönüşümcü liderlik teorileri kendi aralarında yazarların araştırmaları doğrultusunda dört ana bölüme ayrılmıştır. Bunlar James Mc Gregor Burns Modeli, Bennis ve Nanus Modeli, Tichy ve Devanna Modeli ile Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modelleridir.

1.5.2. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

İlk olarak politik liderlik için çalışan James Mc Gregor Burns'un araştırmaları dönüşümcü liderlik teorisinin temeli olarak ortaya çıkmıştır. Yazar liderlik yaklaşımını etkileşimci ve dönüşümcü liderlik şeklinde yapmıştır. Yazar bu teori ile bu taz liderliği, lider ve üyelerin karşıluklı moral ve motivasyon düzeylerini yükseltme süreci olarak tarif etmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzında olumsuz davranış kalıplarının duygularının esas alınmadığı, eşitlik, adalet, hümanizm, eşitlik ve özgürlük değerlerle, takipçilerini bilinçlendirme ve onlara yükselecekleri basamaklar için kariyer planlama esas tanımlamaktadır. Yazara göre liderlik en üst sevideki ile en alt sevideki bütün çalışanları kapsamaktadır (Gökkaya, 2005:9). Bütün çalışanları ayrı bireyler olarak kabul eden, en alt düzeydeki çalılşandan en üst düzeydeki çalışana kadar karar süreçlerine herkesi dâhil eden liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

Etkileşimci liderliği değişimden ziyade brokrasi gücünü kullanan, yasal güce dayalı, geleneklere ve rollere vurgu yaptığını belirtir. Liderliği bir süreç olarak

değerlendirmiştir. Burns'a göre bu özellikleri taşıyan liderlerin mikro düzeyde olduğu kadar makro sdüzeyde de diğer yapı ve örgütlerle olanilişkileri düzenlerler. Ayrıca örgütteki karışıklıkları giderme, iletişim, bölüşüm ve şeffaflığı da içine alır.

Yapılan arıştırmalara göre dönüşümcü liderliğin etkisi etkileşimci liderliğe nazaran iş görenler üzerindeki daha fazladır (Morçin ve Bilgin, 2014).

1.5.3. Bennis ve Nanus

Dönüşümcü liderlik Modellerinden ilki Amerikalı yönetim bilimciler Warren Gameliel Bennis ile Burt Nanus organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak üzere çalışmalar yapmışlardır. Burada liderin etkilerini ortaya çıkarmak üzere 30'u devlet ve 60'ı özel sektör olmak üzere, 90 lider üzerinde 5 yıllık çalışmasını analiz etmişlerdir. Bennis ve Nanus örgütün dönüşümünü sağlayacak lideri dört farklı yönü ile değerlendirmiştir (Gökkaya, 2005:10).

Birincisi: Dönüşümcü lider örgütün gelecek vizyonunu oluşturacak açık vizyonlu olmalıdır. Bu vizyon basit, anlaşılabilir, faydalı ve net olmalıdır. Takipçileri etkilemeli ve harekete geçirmelidir. Bu vizyonla lider, takipçilerine yetkiyi devrederek, faaliyetlerin düzenlenmesinde yer almalarını temin ederek, üyelerin amacın bir parçası göemelerini temin eder.

İkincisi: Bu teoride lider örgütte sosyolojik öncüdür. Burada lider, organizasyonda bireyselliğin korunarak sürdürülmesini sağlarken, kollektif alanların oluşumunda da rol oynar. Burada liderler örgüt politikalarına yön verirler ve ortaya çıkan olaylardan örgütü için yeni bir düşünce biçimi veya makbul örgüt aidiyeti oluşturmak için takipçilerini hareketlendirirler.

Üçüncüsü: Lider üyelerin işgal ettikleri görev ve pozisyonlarında sıkça değişiklik yapmamalıdır. Bu şekilde astların inaç ve güvenleri olumsuz etkilenir. Bu sebeple dönüşümcü lider çalışanların görev tanımlarının açık bir şekilde ortaya konulması ortamını oluşturup örgüte olan güvenlerini sürdürmelerini temin ederler. Bu güven liderin içinde olduğu aksiyon ve tavırla da ilgilidir. Bennis ve Nanus araştırmalarında örgütü problemsiz hale getirecek durumun, dürüst tavırlar sergilemek suretiyle güven sağladığını ortaya çıkarmışlardır.

Dördüncüsü: Dönüşümcü liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak daha çok güçlü yönlerini vurgularlar. Liderlik yetenekleri ile örgüt amaçları arasında güçlü bağ oluşturmayı başarabilir. Böylece astlarla yüzyüze ilişki karşılıklı güveni

tesis edecektir. Bennis ve Nanus araştırmalarında, bu karşılıklı güveninoluşturulmasında, öz saygısına sahip liderin pozitif bir etken olduğunu ortaya koymuşlardır (Gökkaya, 2005: 11).

1.5.4. Tichy ve Devanna

Amerikalı bilim insanları Noel Tichy ve Mary Anne Devanna da dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalarını Bennis ve Nanus'un çalışmasının benzeri olan çalışmalar yaparak dönüşümcü liderlikle ilgili analizler yapmışlardır. İki yazar dönüşümün örgütü hangi şekilde ve nasıl etkileyip değiştirdiğini araştırmışlardır. Onlara göre hızlı değişen teknoloji, yaşanan sosyal ve kültürel değişim, rekabet durumu ve ulusal ve uluslararası ekomomilerdeki karşılıklı etkileşimin getirmiş olduğu durumlarda liderin rolününün ne olduğunu araştırmışlardır. Liderler ile olan mülakatlardan alınan bilgilerle, liderlerin örgütteki değişimişim-dönüşümü üç değişik strateji ile idare ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu stratejiler, değişim gereksiniminin belirlenmesi, vizyonun ortaya konulması ile değişim ihtiyacının kurumsallaşması olarak belirlenmiştir (Gökkaya, 2005: 12).

Bu araştırmada ortaya çıkan değişim esaslı dönüşümcü liderlik fonksiyonları ortaya konulmuştur. Öncelikle değişimin tam olarak tanımlama, buna karşı vizyo oluşturma ve nihayetinde değişimi kurumsallaştırma şeklinde belirlenmiştir.

Değişim ihtiyacının tanımlanması: İlk olarak dramanın birinci perdesini değişimin bir ihtiyaç olduğu konusunun belirlenmesidir. Bu aşamada çalışanlar tedirgin edilmeden bu gereklilik anlatılır ve yayılır. Çünkü örgütlerde bireyler değişime direnir. İnsanlar mevudun korunmasından yanadır. Değişim ihtiyacını bu yüzdern gerekli görmeyebilirler. Ancak dönüşümcü lider değişim esaslı yanı ile çalışanlara değişimin örgüt için iyi ve kötü yanlarını ortaya koyma yükümlülüğüne haizdir.

Vizyon oluşturmak: Dramanın ikinci perdesini vizyon oluşturma aşamasıdır. Bu aşamada liderin örgütün geleceğini düşünerek örgütü yeniden doğuş planını yapmaya başladığı aşamadır. Tichy ve Devanna vizyonu örgütün işgal ettiği yerin ne olduğunu stratejik aşamalarla tanımlamış ayrıca gelecekte örgütün nasıl olacağı konularını ele almışlardır. Vizyonun sadece bir lider tarafından oluşturulmadığını

orgavizasyon içinde farklı düşüncelerin harmanlanmasıyla oluşan bir sonuç olduğunu vurgulamışlardır.

Değişimi Kurumsallaştırma: Nihayet dramanın üçüncü perdesi ise, sosyal olarak yapılanmanın örgüte yerleştiği, yeni fikirlerin ortaya çıktığı, bireylerin hedeflerini bildiği ve motive olduğu, bunun yanında yaratıcı olan yıkım süreci kapsar. Bu iki yazar, çevresel değişim ile ortaya çıkacak tehditlere karşı duyarlılığı arttırmak için dönüşümcü liderlerin alması gereken önlemleri belirlemişlerdir (Erdoğruca, 2011:45):

- Yapıcı eleştirileri teşvik ederek var olan ve uygulanan fikir ve stratejilerin eleştirilebilme ortamını geliştirmek,

- Verimli bilgi elde etmek için dış çevreyle etkin bilgi kanalları oluşturmak,

- Benzer örgütlerin benzer sorunlarla nasıl başa çıktıklarını bilmek için karşılıklı diyaloglar kurmak,

- Örgütün performansını rakipleriyle kıyaslamak.

1.5.5. Bass' ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler açısından dönüşümcü liderliği tarif eden Bernard M.Bass'a göre dönüşümcü lidere takipçileri güvenirler, takdir edrler. Ayrıca üyeler liderlerine bağlılık ve saygı duyarlar. Dolayısıyla takipçiler kendi kapasitelerinin üzerinde gayret ve çıktıları sağlayacak şekilde liderce güdülenmişlerdir. Bass, liderin üyelerini aşağıdaki kriterlere değiştirip geliştirebilir (Erdoğruca, 2011:47):

- Çalışma sonuçlarının önem ve farkındalığını arttırmak,

- Kişilerin şahsi ilgi ve isteklerini örgüt lehine terk etmelerine ikna etmek,

- En çok talep edilen ihtiyaçlarını harekete geçirerek.

Bass'ın karizma tanımı farklıdır. Ona göre bazı karizmatik kişilerin rok yıldızı, artist gibi ünlülerin takipçi ve hayranları üzerinde sistematik bir dönüşüm etkisi yoktur. Her ne kadar takipçiler onlara bazı özellikleri itibariyle bemzemeye çalışsa ve taklit etseler de bu durum sistematik değildir. Bass'a göre dönüşümcü lider için karizma çok önemli ve gereklidir. Ancak dönüşüm için yanlızca bu yetersizdir. Dönüşümcü lider takipçilerinde kuvvetli hisleri harekete geçirerek onlarda liderle

birlikte bir kimlik kazandırır. Bu da liderin takipçilerine bu dönüşümü koçluk, öğretmenlik ve rehberlik yapmasıyla mümkün olacaktır (Gökkaya, 2005:14).

1.6. Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

Bu liderlik yaklaşımını diğer tarzlardan farklı hususiyetleri vardır. Bunlar dönüşümcü liderde bulunması gereken özelliklerdir. Bu özellikler; Karizma ya da ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel etki ve bireysel İlgidir. Bunların ortaya çıkarılışı Bernard M. Bass'ın araştırmalar dizinine ve olay değerleme sonuçlarına bağlı bir şekilde ortaya konulmuştur.

Bu özelliklerden ideal etki, görev bilinci ve vizyon sağlar. Kişiyi gururlandırır ve çalışana güven ile saygı kazandırır. İlham verici motivasyon, çalışan beklentilerle iletişim kurar, gayretleri örgütün hedeflerine odaklanmak suretiyle birleştirmek için sembolleri aracı yapar, mühim hedefleri basit bir dille ortaya koyar. Entelektüel uyarım, akıl ve zeka ile dikkatle sorunların üstesinden gelmeye yardımcıdır. Bireysel ilgi bütün çalışanları ayrı ayrı kişilikler olarak değerlendirir ve ona göre davranarak, rehberlik eder, tavsiyelerde bulunur (Morçin ve Bilgin, 2014).

1.6.1. İdeal Etki Ya da Karizma

"Kharisma" kelimesi Yunanca'da ilahi ödül anlamındadır. Bu nedenle karizma, liderin kendinde var olan kuvvetli bağlılık ve arzu hislerini takipçilerine de geçirme şeklindeki nadir görülen yetenek olarak tanımlanmaktadır. Ayrı bir ifadeyle karizma, kişisel çekimdir (Erdoğruca, 2011:47).

Weber'in karizmaya bağlı yönetim yaklaşımda ise, kişilerin başka kişiyi, onda olduğuna inandıkları sıradışı ya da kişiye özel üstün yetenekler nedeniyle istekli bir şekilde onları takip etmeleri sonucunda meydana çıkan bir durumdur.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin arzu, beklenti, istek ve duygularını çok iyi bilmelidirler. Bu daonların liderlerine karşı sadık olma ve güven duygusuna sahip olmalarına yol açacaktır (Erdoğruca, 2011:48).

Karizma, şahsi, kişiye özel ve doğuştandır. Karizmatik etki, takipçiler üzerinde cezbedici vizyon oluşturan ve izleyenleri ilerleten ve isteklendiren bir unsur şeklinde tarif edilir. Karizmatik lider özelliklerini gösteren Nelson Mandela Güney Afrika Cumhuriyeti'nin ilk siyah başkanıdır. Vizyon sahibi yüksek moral

standartlarına sahip bir lider olan Mandela liderlik vasıfları gereği insanların ona verdiği güven verdikleri olumlu yanıt; Güney Afrika ulusunu dönüştürmüştür (Gökkaya, 2005:14).

Dönüşümcü liderlik tarzının karizmatik olma özelliğinden yola çıkılarak ele alan bazı çalışmalarda bu liderlik tarzının demokratik bir yapı özelliği taşımadığı ve liderin ancak tüm üyeleri dönüştürmesi için bir çıkar ortaklığının olması suretiyle etkin olacağı belrtimektedir. İlgili araştırmalar bu özellikli durumun haricinde dönüşümcü liderliğin, işletmede çok güçlü grupların çıkarlarını savunma aracı olarak öne çıkarmışlardır (Erdoğruca, 2011:57).

Karizma, yalnız başına yeterli olmayıp karizmatik yöneticilerin olumsuz davranışlara yönelmesine sebep olabilir. Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları karizma olgusunun birtakım başka özellik ve davranışlarla desteklenmesi gerekmektedir. Yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı gibi karizma tek başına yeterli olmayıp bazen milletleri ve organizasyonları birtakım krizler ve felaketlere sürükleyeceğinden dönüşümcü liderlik tarzının başka özellik ve tutumlarla desteklenmelidi (Erdoğruca, 2011:58).

Karizmaya sahip liderler özellikle olağandışı dönemlerde kullandıkları sosyal, ekonomik, dini veya siyasi özellikleri kullanarak toplum ve organizasyonlarda etkili olup değişime ve dönüşüme neden olmaktadırlar.

1.6.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının ikinci alt boyutu takipçilere ilham vermedir. Bu tür lider özelliklerini taşıyanlar, yüksek beklentilerini semboller vasıtasıyla takipçilerine aktarmakta ve bu yerine getirilirken mühim olan hedefleri anlaşılabilir hafif semboller kullanılarak ortaya koymaktadırlar. Bu şekilde liderler takipçilerinden kendilerinden beklenilenin üzerinde performansın oluşmasını sağlamaktadırlar (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler kendisine ve çalışanları hakkında duyduğu yüksek inanç ve güven sonucu ortaya çıkar. Bu şekilde takipçilerini etkiler, güven aşılar ve onlara ilham vererek dönüştürür. Bu ilham verme boyutu dönüşümcü liderlik tarzının örgütlerde önem kazanmasının nedenlerindendir.

Hinkin ve Tracey dönüşümcü liderin değişim aşamasında izleyenlerini kendi ailesinin bir parçasıymışçasına onlara destek verir, ilham vererek şekilde davranırlar. Takım ruhunu harekete geçirerek, şevk verir ve iyimser bir atmosfer oluşturur. Dönüşümcü lider, beklenti ile yaratıcı yetenek arasındaki ilişkiyi harekete geçirerek, takipçilerin örgütteki vizyon ve amaçlara olan sadakatlerini ortaya koymalarını net şekilde ispatlama arzusuna yöneltir (Gökkaya, 2005:18).

Burada lider takipçilerin motivasyonu ve bir aile bireyi gibi görerek onları bir hedef etrafında birleştirme fonksiyonu vurgulanmıştır.

Brown ve arkadaşlarının araştırmalarına göre dönüşümcü liderin ilhamlarıyla takipçilerini motive ederek iyimser bir atmosferin oluşmasını sağlarlar. Örgütte izleyenlerin beklentileriyle yüzleşip onlarla sağlıklı iletişim ortamı sağlamaktadır (Gökkaya, 2005:18). İlham veren boyutuyla iyimser ve insani bir ortam sağlayan dönüşümcü lider çalışanların yüksek beklentileriyle de yüzleşmektedir.

Dönüşümcü lider takipçilerini, eski ve klasik uygulamalara karşı durmalarına öncelik ederek onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. Ayrıca bu süreçte takipçilerin karşılaşacakları sıkıntılarla baş edebilmeleri için gerekli olan güven ortamını sağlamaktadır (Erdoğruca, 2011:59). Dönüşümcü liderler çalışanları değişime karşı duyarlı hale getirerek yenilikler yapar ve mücadele azmi aşılarlar.

Dönüşümcü liderlik davranışı gösteren liderler, karizmayı ilham verme ve ahlakilikle destekleyerek körü körüne üyelerin takibini istemezler. Bu liderler sürekli alternatifli düşünür ve davranırlar, eleştirilmeye ve yeni fikirlere hazırlar ve bağlandıkları fikirleri inandırmasalar da inandıklarını savunmaya devam ederler (Genç, 2005).

Dönüşümcü liderler, örgütte çalışanları kariyer planlama ve lider olma yolunda gelişmeleri için yönlendirmeye, onlara ilham vermeye çalışırlar ve çalışanların görüşleriniciddiye alırlar.

1.6.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderliğin diğer bir alt öğesi entelektüel uyarım ya da zihinsel teşvik boyutudur. Entelektüel uyarım öğesinin etkisiyle dönüşümcü liderler, takipçilerinin zeka, düşünce ve sorun giderme vasıflarını ödül vererek, onları girişken ve üretici düşünce üretmelerine yöneltmektedir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerine sadece entelektüel uyarım ile değil, bizzat işlerine de desteklerler. Ayrıca çalışanları motive etmektedirler. Bununla beraber lider, çalışanlarla tek tek ilgilenirler. Lider çalışanların ve kurumun hedeflerini takip ettiği gibi, çalışanların geliştirilmesi meselesi üzerinde de durmaktadır. Bu liderler takipçilerini, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme ihtiyaçlarının istenildiği düzeyde karşılanmaya çalışması için onları çalışmaya motive etmektedirler (Erdoğruca, 2011:61).

Entelektüel uyarım; çalışanların üretken ve yenilikçi olarak yetişmelerini esas alan liderlik alt boyutudur. Çalışanların inanışlarına ve değerlerine ek, lider ve örgüt içindekilerin de sorgulamadan muaf olmadığı liderlik tarzıdır (Bass, 1999).

1.6.4. Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını son alt boyutu bireysel ilgi boyutudur. Lider bireysel ilgi boyutu nedeniyle işletmede, takipçilerinin hepsine eşit bir şekilde yaklaşma yaklaşımı sergilemektedir. Rehberlik becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Bass, 1999). Her çalışanı değer verilmesi geren bireyler olarak değerlendirir ve onlarla empati kurarak onlara rehberlik etmektedir.

Bireysel ilgi, liderin her bir bireyin değerlendirilerek ele alınması, ihtiyaçlarını dikkate alınarak bunun sonucunda çalışanların gösterdikleri performansı ortaya koymakarında istekli bir şekilde davranışlar ortaya koymalarını sağlayan faktördür. Böylece en lider, takipçilerin bireysel ihtiyaçları için onları dikkatle dinler ve isteklerini karşılamaya çalışır. Çalışanlara rehberlik yaparak onlara rahat ve destekleyici bir ortam sağlar. Örgütte çalışanşların kişisel değişimlerini örgütün büyümesine yardım edecek etken olarak değerlendirir. Güçlü ve yakın ilişki kurarken diğer yandan da disiplinli davranır (Bass, 1999). Her bireyi ayrı ayrı ele alarak onlara değer veren her çalışanı örgütün bir değeri olarak ele alır.

Liderin örgüt içerisinde çalışanlara destek olması, bireysel ilişkiler geliştirmesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, takipçilerin kendilerine özgüvenlerini arttırır. Dönüşümcü liderler birebir ilişkiler kurarak çalışanlarını yakından tanırlar. Bu şekilde çalışanının istek ve beklentilerine cevap verme olanağına kavuşur. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini bilme fikrini benimserler. Bu ilgi, örgütteki bütün kişilerin farklı ve kendine has birer birey olduğunu ona hissettirecektir.

Örgütlerde bireysel ilgi ile amaçlanan, çalışanın özel bir kişi olduğunu hissettirmek ve kabul ettirme sonunda motivasyonunu yükseltmek suretiyle örgüte bağlılığını sağlamaktır (Erdoğruca, 2011:62).

Tüm dönüşümcü liderlik bileşenleri bir araya geldiğinde, örgütte dönüşümün oluşmasına zemin sağlayacaktır. Ayrıca bunun dışında dönüşümün örgütte gerçekleşmesinde liderlik davranışları dışındaki bazı çevresel etkenler de etkili olabilir. Bu çevresel etkenlere teknolojik yenilikler, ulusal ve uluslararası gelişmeler gibi faktörlerin de etkili olabileceğini hesaba katmak gerekmektedir.

1.7. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarıyla beraber uygulanması sonucunda elde edilen temel özellikleri kısaca; ortak vizyon sağlayıp paylaşma, zihinsel olarak teşvik ve üretkenlik, etkili iletişim ve üst düzey güdüleme, değişimde öncü, dayanıklı bir hissi yapı, cesaretli olma ve risk alma, güçlendirme, esnek yönetim anlayışı, güvenirlilik ve özgüven olarak tesbit edilmiştir**.**

1.7.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı vizyon oluşturma becerisi bakımından klasik liderlik yaklaşılmarından ayrılmaktadır. Öncelikle vizoner olma ve vizyon oluşturma, bu tarz liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Bu kavram, değerlerle prensiplerin yer aldığı bir bütünü ifade eder. Örgütsel anlamda ise; örgütle ilgili beklentilerle geleceği tasarlama, geliştirme ve paylaşma yetisi ile illeriyi görebilme şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin vurguları nitelemeyi doğrular niteliktedir: Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin ortaya konulmasıdır (Erdoğruca, 2011:64).

1.7.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler yenilikçi veyaratıcı düşünceye inanırlar. Lider üretken fikirleri yeni bir vizyon oluşturup ortaya çıkarır. Böylece örgüt kendini sürekli yeniler, çalışanların performansını arttırır, imkan ve fırsatların sunulmasını sağlar. Tam ve doğru kullanıldığında başarılı bir dönüşümün esasını teşkil eder (Erdoğruca, 2011:64).

Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yakın ilgi ve ilişki biçimini benimseyerek değişik yöntemler bularak onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşüncelere karşı olumlu tavır takınmayı ve onları reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne kendisi inandığı gibi onlara da benimsetir.

1.7.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Yönetim biliminin son yıllarda önemli öğelerini oluşturan ve liderlik sürecinin öğelerinden ikisi olan iletişim ve motivasyon becerisi bu liderliğin temel davranış kalıplarını oluşturmuştur. Olağanüstü ve kriz ortamlarında ortaya çıkan dönüşümcü liderliğin fonksiyonu, otyaya çıkan bu değişim ve dönüşüm olgusunu yönetilebilir hale getirmektir. Burada liderlik bu kaotik dönemi sistematik tedbirlerle yönetilebilir hale getirmektedir. Bunun için de dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve takipçilere aktarır. Bu vizyonun çalışanlara tam olarak benimsetilmesi etkin bir iletişim becerisinin olmasıyla ilgilidir (Erdoğruca, 2011:65).

1.7.4. Değişimin Temsilcileri Olma

Mitchell ve Tucker dönüşümcü liderler için, yenilik yaparak yeni ilke ve kurumsal tutumlar benimserler derler. Örgütte böylece yeni sistemlerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Bunlar, kurumun misyonunda, mevcut halinde ve beşeri kaynakların yönetiminde büyük değişikliklere gider (Erdoğruca, 20:66). Burada dönüşümcü lider, sürekli inovasyonla örgütü değişen zaman ve şartlara uydurur.

Aslında değişim, mevcudu muhafaza düşüncesinin aksine, yeni ve farklı şeyleri sınamak ve üretkenlik anlamındadır. Dönüşümcü lider, eskiden uygulana gelen politikaları değil sorunların çözümü için özel ve üretkeni fikirler oluşur. Var olanı devam ettirmekten çok yeni çözüm yöntemleri uygulamalara başvurur (Zel,1997).

1.7.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Lider olayları şahsi değerlendirmeyen, eleştirileri alan fakat bu nedenle vaz geçmeyen ve başarısızlıktan korkmayan bir davaranış sergiler. Kendi duygularına hâkimdir ve kontrol altında tutabilmektedir. Kendi içindeki çatışmaları da duygusal

dayanıklılığına bağlı olarak dengeleyebilmektedir. Bu sayede kendine olan güven, kararlılık, inanç ve strese karşı dayanma gücü artar (Zel, 1997).

1.7.6. Güçlendirme

Dönüşümcü liderler, takipçilerine güvenir, çalışanların potansiyellerini keşfetmeleri amacıyla yönetim süreçlerine onlarası katmak için yetkilerini devredebilirler. Güç ve yönetim yetkilerinin paylaşımı çalışanları karar süreçlerine katan dönüşümcü liderler, son karar veren olmaktan öte demokratik davranışları esas alırlar. Bu davranış biçimi örgütsel değişim sürecinde çalışanların karara katılımını teşvik eder.

1.7.7. Esnek Yönetim Anlayışı

Dönüşümcü liderler, klasik yönetim tarzlarını devam ettirme yerine oluşan yeni durum ve gelişmelerle yüzleştiklerinde buna karşı çözümler ortaya koyabilme sürecini etkin bir şekilde yürütme yetisine sahiptir. Olacak değişimlere karşı duyarlı hareket ederek uyarlama yaparlar ve katı değildirler. Çalışan astlarını yönetim aşamalarında katarak tam katılımı sağlarlar. Örgütle ilgili süreçlerde çalışanların görüşlerine değer verirler. Yine politikalar oluşturulurken esnek olmaya önem verirler. Kollektif hareketi esas alırlar. Böylece dönüşümcü lider, bu alternatif yönetim tarzını değişim ve dönüşümde avantajlı bir şekle getirecek sorumluluğu alır. Kriz zamanı başarılı olmak için, sert strateji ve uygulamalar yerine, esnek şekilde davranmayı bilirler (Erdoğruca, 2011:67).

1.7.8. Güvenilirlik ve Özgüven

Dönüşümcü liderde bulunması gereken özgüvenin yanında takipçilerine güven vermesi de son derece önemlidir. Peter Drucker "Gelecek İçin Yönetim" kitabında liderlere bazı önermelerde bulunmaktadır (Drucker, 1999:132); buradaki önerilere göre etkin liderliğin asıl esası güvendir. Aksi halde kimsenin lideri takip etmeyeceğini, liderin bir tanımının da takip edenleri olan kişi olduğunu belirtir. Ayrıca lidere güvenin şartının da, mutlaka onu beğenmenin gerekli olmadığını, liderle aynı fikiri paylaşmanın da gerekli olmadığını vurgular. Güvenin ise, liderin söylediği ile gerçekten kastettiğine duyulan inanç olduğunu söyleyerek dolayısıyla

hareket tarzıyla ile ortaya koyduğu inançların aralarında uyumlu ve tutarlı olması gerektiği, burda etkin olmak için aslolanın zeka değil tutarlı, güvenilir olmak olduğunu açıklamıştır.

Yönetim bilimciler Kouzes ve Posner güven sürecinin organizasyon bakımından önemini şöyle anlatmışlardır (Erdoğruca, 2011:67): Liderler örgüt içinde birliğin tekti devriyle güven vermenin, olumlu sonuçlara ulaşmak açısından çok önemli unsurlar olduğunun farkındadırlar. Güven duymayan çalışan işletme/organizasyon için risk almayacaklardır. Risk olmadan başarı, değişim ve dönüşüm olmaz. Dönüşümcü liderler davranışları ile güven oluşturur.

Yönetim bilimci Dean Pielstick, dönüşümcü liderlikte olması gereken bir özellik olan özgüveni şöyle açıklamaktadır (Erdoğruca, 2011:68). Dönüşümcü lider yüksek bir amaçla motive olmuş ve odaklanmıştır. Gücü gerekli görürler ancak gücü, şahsi ihtiyaçlarından ziyade, takipçilerine yetkilendirmede kullanırlar. Eğer güç, bireysel güven duygusuyla kullanılırsa bir kontrol arac olmaktan çıkarak bir enerji kaynağı haline geleceğini vurgulamaktadır.

1.8. Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkmasını Yönlendiren Faktörler

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan birtakım olağan ve olağandışı durumlar vardır. Bu durumların oluşması örgütlerde dönüşümcü bir liderin ortaya çıkmasını sağlar (Demirci, 2009:91):

- Kriz ortamı
- Dönüşüm
- Çok boyutluluk
- Bilgi birikimi ve iletişim.

1.9. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Dönüşümcüliderliğin otaya çıkmasının aşama aşama olduğu bunun birbirini takip eden durumlarda çıkacağı ve organizasyona şekil ve yön vereceği vurgulanmıştır. Bu aşamalar ortaya çıkan liderin organizasyona olan müdahaleleriyle sonuçlanarak örgüte yeni ufuklar kazandırılmasını sağlar (Demirci, 2009: 87-88-89):

- Yeniden canlandırma gereksiniminin fark edilmesi
- Yeni bir vizyon yaratma
- Kurumsallaştırılmış değişim

1.10. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkisi

Dönüşümcü liderlikte, liderler çalışanlarını hem amaçların belirlenmesinde hem de motive etmede önemli bir rol oynarlar (Bass ve diğ., 2003). Çalışanlarına ilham kaynağı olarak kendilerinden beklenenin daha fazlasını gösterebilmeleri için onları başka kalıba sokmaktadırlar. Liderler geleceğe yönelik paylaşılan vizyonu açıklarken model olarak dönüşümcü lider davranışı sergilerler. Büyük beklentiler oluştururlar, çalışanlarının kişisel gelişim ve ihtiyaçları için destek ve psikolojik teşvik sağlarlar. Etkileşimsel liderlik ise çalışan ve lider arasındaki ilişkinin yönetici tarafından açık şekilde ifade edilmesi ile ilgilidir. Bundan dolayı bu tarz liderlik belirli beklentiler üzerine iletişim kurar ve çalışanlarının belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmamasını şart koşarak ödüllendirme yaparlar (Deichmann ve Stam, 2015).

Hill, Seo, Kang ve Taylor (2012) dönüşümcü liderliğin insanların değişime olan kararlılıklarının değişmesinde etkili olduğunu keşfetmişlerdir. Bu durum ise kurumsal odaklı fikirlerin yaratılması ve güçlü bir motivasyonu sağlamaktadır. Etkileşimsel liderlikte ise bunun tersi olarak kişileri amaca yaklaştıklarında ödüllendirip beklentileri üzerinden iletişim kurarak belirli işlerin amaçların gerçekleştirilmesi için motive etmektedir (Deichmann ve Stam, 2015).

"Nemaich ve Keller (2007)'e göre dönüşümcü liderler çalışanlarının, problemleri geleneksel yolla çözmelerini istemedikleri için onların risk alarak farklı

sonuçlar bulmada cesaretlendirmeleri sebebiyle çalışanlar uygun olan bilgiyi kurumun içinde veya dışında bulmaya, profesyonel ağlara katılmaya motive edilirler" (Birasnav, 2014).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını yeni teknolojiler kullanmaya ve yeni teknolojinin kullanımının amacını anlamaya teşvik ederler. Böylece bilgi transferini de gerçekleştirmiş olurlar. Dahası tüm çalışanlar arasında bilgi akışı yoluyla düşünme ve akıl yürütme seviyelerini geliştirerek bireysel ve iş birlikli olmalarında etkin rol oynamaktadır. Böylece çalışanlarda yeni ürünlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılıkların gelişimine de katkı sağlarlar (Birasnav, 2014).

1.11.Dönüşümcü-Etkileşimsel Liderlik

Jansen, Vera ve Crossan (2009) tarafından yapılan araştırmalar etkileşimsel liderliğin yönetim sistemlerinin gelişmesine katkıda bulunduğu, çalışanların katılımları için motivasyonun sağlanmasının uygun gördüğünü açıklamıştır. Dahası etkileşimsel liderlik; eski fikirlerin saklandığı, yeni fikirlerin kontrol edildiği kurumsallaştırılmış düzende uygun olabilir. Çünkü bu tarz liderlik, standartlaştırma ve verimlilik üzerine yoğunlaşır. Bu yüzden güçlendirme, sadeleştirme veya kurumun mevcut rutin yada geçmişindeki gerçekleri saklamak için en etkili yöntem olduğunu belirtmiştir (Deichmann ve Stam, 2015).

Bazı araştırmalar dönüşümsel liderliğin çalışanların kurumsal odaklı fikir üretmenin yaratıcılık üzerinde olumlu etki olduğunu dile getirmiştir. Tüm bunlara rağmen bazı araştırmalar tam tersi bir tezi savunmuşlardır. Kahai, Sosik ve Avolio(2003), etkileşimsel davranış sergileyen bir lider ile çalışan grubun, dönüşümsel liderle çalışan gruba göre daha yaratıcı ve orijinal fikirler üretebildikleri görülmüştür (Deichmann ve Stam, 2015).

Aslında bu konuda liderlerin politik yeteneklerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik üzerinde oldukça büyük etkinin olduğunu söylemek gerekir. "Politik yeteneği olan liderler davranış esnekliğine ve işçilerinin ihtiyaçları ile motivasyonun birleşimine cevap verecek sosyal bir açgözlülüğe ve kurnazlığa sahiptirler. Politik yetenekleri olan liderlerin esnek ve şekillendirilmiş olan bu

yaklaşımlarının sonucu olarak lidere ve işe olan memnuniyet olumlu yönde etkilenmektedir. Yapılan birçok çalışmalarda bunu desteklemiştir" (Ewen ve diğ., 2013). Yüksek politik yeteneklere sahip liderler sosyal etkileşimde oldukça rahat olabilirler ve çalışanların motivasyonun artırıcı davranışlar sergileyebilmektedirler.

Dönüşümcü ile etkileşimci liderlik arasındaki bir diğer farkın yönetim bağlamında lider üye etkileşiminde olduğunu söylemek gerekir. Fiske'nin de ifade ettiği gibi "insanlar sonuçları kontrol eden kimselere önem verirler" (Epitropaki ve Martin, 2013). Yapılan bir araştırma "etkileşimsel liderlerin gerekli etkiyi yaratmanın pozisyonel güce bağlı olduğu; dönüşümsel liderler ise çalışanların kişisel güce odaklandıkları ve motivasyon ile adapte olduklarını; etkileşimsel liderlerin bireysel düzeyde kimliğe öncelik verdikleri, dönüşümsel liderlikte ise işbirlikçi düzeyde kimliğe öncelik verdikleri saptanmıştır (Epitropaki ve Martin, 2013). Dönüşümcüliderlikte gücün kaynağı kişisel bilgi ve kıdemli olmadadır. Burada lider bilgiyi geliştirme ve çalışanlar arasında paylaşılmasında önemli rol oynar (Li ve diğ., 2014).

1.12. Dönüşümcü Liderlik ve Etik

Bass (1985) ve Bass (1998)'ın vurguladığı sosyal etkileşim teorilerinin temelinde, dönüşümsel liderin gelişimsel, büyüten ve aktif rolü vurgulanmış, çalışanlarına karşı ise sert taktikler yerine daha etkili ve yumuşak taktikler kullandıklarını belirtmiştir. Yine Bass(1985) mantıklı taktiklerin kullanılması liderin çalışanlar üzerinde pozitif etkisinin olduğuna ve daha çok saygı duymaları ve övülmelerine yardımcı olduğuna vurgu yapmıştır (Epitropaki ve Martin, 2013)

Dönüşümcü liderlikte ahlaki özellikler oldukça önemlidir. Birçok ülkede özellikle Çin'de çalışanların liderlerden ahlaki boyutta bir beklenti içerisine düştükleri görünmektedir. Burada "etik liderlerle çalışan kişiler ceza almak, şüphelenilmek ya da ifşa edilmek yerine yaratıcılıklarının takdir edileceğini, tanınacağını, ödüllendirileceğini düşünürler" (Li, Zhao ve Begley, 2015).

"Norma dayalı karar mekanizmasının dönüşümcü liderlikte önemli bir rol oynadığını belirten Meyer, yine Amerika, Hindistan ve Çinde 98 çalışanın

incelemesini yapan Romachandran ve Krishnan da bu tespiti doğrular nitelikte sonuç elde etmişlerdir. Ek çalışmalar da Türk Endüstrisinin misafirperverliği ile dönüşümsel liderliğin norma dayalı karar ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır" (Yücel, Mcmillan ve Richard, 2014).

Çok boyutluluk; çözüm bekleyen sorunların üstesinden gelmek için, alternatifler sunarak farklılaşmaya çalışır. İnsan kaynaklarından yararlanarak doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesine bağlıdır (Demirci, 2009:94).

1.13. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Tichy ve Devana etkileşimci lider ile dönüşümcü lideri bazı etkenleri göz önünde bulundurarak değerlendirmiş ve bu durumu tablo haline getirmişlerdir. Liderlik tarzlarına bu iki tip liderin göre zaman yönelimlerini, amaçlarının yapısına, amaçlarının yapısına, koordinasyon biçimlerini, değerlere bakış açılarını, iletişim biçimlerini, çıktılara bakış açılarını, kişiliklerini, güç kaynaklarını, değerlerle ilişkilerini, ödüllendirme sistemlerini, güdüleme, karar alma süreçlerini, rehber olma özelliklerini, çalışanlarla ilişkilerini, değişime karşı tutumlarını, komuta sistemlerini, perspektiflerini, kendilerini idrak tarzlarını ve görev dizayn biçimlerini karşılaştırmışlardır (Tichy ve Devana, 1990):

Şekil 6. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik Özellikleri	**Etkileşimci**	**Dönüşümcü**
Zaman Vizyonu	Kısa zaman Bugüne Dönük	Uzun Geleceğe Dönük
Amaç Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon Fikri	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Etkileme stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Çıktılar	Planlanan Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik yapısı	Reaktif	Proaktif
Gücünün kaynağı	Pozisyondan	İzleyenlerinden
Başkalarıyla İlişki	Bağımsız Başına Buyruk	Organik Birbirine Bağımlı
Güdüleme biçimi	Karşılıklı Düşünen	Ahlakiliği de Düşünen

Ödüllendirme sistemi	Organizasyona Harici	Kişisel Kendine Özgü
Karar Alma şekli	Merkezi geleneksel Geçmiş Tecrübelerle	Yayılmış Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Kendini bilme tarzı	Bencil Kendi Merkezli	Biz esaslı Sosyal Merkezli
Çalışanlara bakış	Yerine Konabilir Bir Araç	Değerlendirilebilir Bir Beşeri Kaynak
Rehberlik durumu	Kar	Vizyon ve Değerler
Değişim karşısında tutum	Önlenebilir Direnç Statüko	Kaçınılmaz Değişimi sistematize etme
Kontrol sistemi	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol
Emir Komuta sistemi	Yönlendirici	Akılcı Anlatıcı İkna
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev planlama	Bölümlere Ayrımlı Bireysel	Zenginleştirilmiş Grup

Kaynak: Demirci, 2009: 95

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Dünyadaki meydana gelen küresel ekonpmik değişiklikler ve gelişmeler çerçevesinde artan rekabet koşulları çokuluslu şirketleri ve organizasyonları yeni arayışlara itmiştir. Bu durumda ulusal ve uluslararası ölçekte rekabette üstünlük sağlayan örgütlerin insan kaynağını değişik değerlendirdikleri ve başarmalarının esasında; insan unsuruna verdikleri önemden kaynaklandığı görülmektedir. İşletme biliminin ve endürstri psikolojisinin ele aldığı konulardan örgütsel davranış alanında karşılaiılan en önemli tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır. Bu olgu daha çok personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte genişlemeye başlayan, insanı esas alan insan odaklı yönetim anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan birisidir.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak betimlenmektedir. Örgütsel bağlılık, toplu yaşama iradesinin var olduğu yerlerde olan, toplu yaşamın gerektirdiği duygusal bir hissediş şeklidir.

Teoride kavramla ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan biirinde örgütsel bağlılık; çalışanın, organizasyonun değer ve amaçlarına sıkı sıkıya etkili bağlılığı şeklinde tanımlanmıştır. Örgüte bağlı olan çalışan,

işletmesine güçlü bir biçimde inanmakta ve kural ve kendinden beklenilene gönülden uymaktadır (Balay, 2000).

Bir başka tanıma göre ise, çalışanların örgüte karşı hissettikleri içsel bir duygu olduğundan örgütsel bağlılık psikolojik bir bağlılık şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre bağlılık, işe karşı duyulan ilgi, örgüt değerlerine olan yüksek inanç ve sadakat şeklinde belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2006).

Teorideki tanımlardan birine göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgütle bilinmesi, değerlerinin ilgili örgütle örtüşmesi ve örgütte çıkarına istekli şekide bir çabaiçinde olması (Griffin ve Hepburn, 2005) şeklinde ele alınmaktadır. Böylece bağlılık; sadakat hissi ve örgütle bütünleşme ve onu benimsemeanlamına da gelir.

Çalışanın içinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerine olan inancı nedeniyle burada çalışmaya devam etme arzusunu belirtmek şeklinde betimlenen bağlılık, çalışanların kurumla bütünleşme ve örgütte faal bir şekilde kalmaya devam ettirme isteği şeklinde de tanımlanmıştır (İbicioğlu, 2000).

Bir başka bilim adamı olan Porters'a göre ise bağlılık; kişinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak çaba göstermesi, örgütete kalmaya güçlü bir arzu duyması şeklindedir (Çakır, 2001).

Diğer taraftan Mowday ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, kimlik gücüyle kendi örgütüne bağlılığı olarak tanımlayarak, bağlılığın üç temeline vurgu yapmaktadırlar (Yousef, 2000):

1. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir duyguyla kabul etme.
2. Örgütün faydasına büyük bir çaba harcamaya gönüllü olma.
3. Örgütte kalmaya güçlü bir istek ve niyet.

Örgütsel bağlılığın örgütler için kapsamı, önemi ve etkisini ortaya koymak üzere birtakım ölçekler ortaya atılmıştır. Bunlardan en önemlisi Meyer ve Allen tarafından hazırlanan ölçektir. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" nin yanında 1979 yılında Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından oluşturulan, yedi basamaklı Likert ölçeğine göre hazırlanan ölçek de mevcuttur. İşgörenlerin kurumsal aidiyetleri ve katılımları konularındaki tutumlarını ölçen bu ölçek de yaygın kullanım alanı bulmuştur.

Bazılarına göre örgütsel bağlılık; kişinin işe ne derece entegre olacağı, kendi amaç ve değerlerinin organizasyonun amaç ve değerlerine ne derece paralel olacağına bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık kişinin örgütle olan bağlantısında uyum derecesinin yüksekliği ile yakından ilişkilidir.

Örgütlerle ilgili diğer konularla beraber örgütsel bağlılık için de birçok ölçüm ve açıklama yapılmıştır. Tanımlamalar farklı olsa da konunun kişinin psikolojik olarak örgütle olan ilişkisi vurgulanmıştır. Bu olgunun ölçümü için kullanılan örgütsel bağlılık anketi(OCQ) sistemindeki tanıma göre; bireyin kendini tanımlaması, örgütü benimseme gücü ve organizasyonda kalma iradesinin göreceli arzusu olup bunun bağlılığın yükarıdaki açıklamaya benzer faktörleri sıralanmıştır (Michele ve diğ.,1999):

1.Örgüt hedef ve amaçlarına bağlılık.

2.Örgüt için çabay harcama yaklaşımı.

3.Organizasyonun parçası kalmak için yüksek arzu ve tutarlılık.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Farklı İfadelerle Kullanımı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilimi alanında kullanılmaya başlanan "örgütsel bağlılık. Değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin; mesleki bağlılık, işe bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık şeklinde ifade biçimleri mevcuttur. Bazen bu ifadelerin örgütsel bağlılık ile aynıymış gibi kullanımlar mevcuttur (Morrow ve Mcelroy, 1986).

Mesleki bağlılık, kişinin bir iş kolunda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere geçirdiği tecrübeler akıbetinde mesleğinin yaşamındaki öneminin farkına varması olarak tanımlanmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999).

Mesleğe bağlılık, çalışmaya versiyonu olup çalışanın işiyle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. Kişinin mesleği için zaman harcayıp bu işinin kendisi kendisi için önemi daha da arttığında o kişi, çalıştığı işinin taşıdığı değerleri içselleştirecektir. Böylece sağlanan mesleğe bağlılık üç ayırımdinclenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

a) İşe Yönelik Genel Tutum: iş ile ilğili değer yargılarıdır. Burada çalışan, işi ve hayatını özdeşleştirir. Mesela ; "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı", "işinin kendisi için her şey olduğu", "dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı" benzeri değer yargıları kişiye hâkimdir.

b) Mesleki Planlama Düşüncesi: Çalışanlar işleri ile alakalı ileriye yönelik çeşitli atılımlara girişir. Çalışan kendini yetiştirme ve işiinde illeriye gitmek amacıyla geniş vadeli düşünceler geliştirir. Alutto ve birkısım bilim adamları iş hayatında yükseleceklerine inanan çalışanın kendilerini daha çok geliştirdiklerini ve yüksek düzeyde bağlılığa sahip iddia ederler.

c) İşin Oransal Önemi: Çalışanların çalışma ve çalışma dışında kalan etkinlikler arasında tercihlerini ortaya konulması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Burada aranan ölçü, kişinin tercihini sevdiği meslek dalından yana kullanarak işine devam etmesidir. Yani kişinin işini ya da mesleğini eş ve arkadaşlarınca kabul görmese de seçtiği işte devam etmesi şeklinde gözlemlenir. İşine bağlı kişilerin, iş vasfını geliştirmek için araştırma faaliyetlerine katılarak gayret içinde olduğu, işi gönül huzuru şeklinde psikolojik olarak değerlendirdiği ve bu nedenle çalışanın bu ortamda işi ve ailesi arasında ikilem yaşayabileceği araştırmalarda bulunmuştur.

Teoride bazı yazarlarca mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık terimlerinin zıt kavramlar olduğunu iddia etmişlerdir (Parasuraman ve Nachman, 1987). Her ne kadar böyle bir idda varsa bu konu yazında tartışma konusudur.

Buna neden olarak, evelden bir mesleği benimseyip bağlananlar bakımından örgütlere bağlılığın, oldukça güçr olduğu ve bu çalışanların mesleklerine olan bağlılık düzeyinin örgütsel bağlılıktan daha yüksek ve daha kalıcı olduğu ortaya konulmuştur (Randall ve Cote, 1991).

2.2. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

İtaat: Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı kullanım şekillerinin yanında bazı kavramlarla da karıştırıldığı bilinmektedir. Bunlardan ilki, itaattir. Kişilerin gruba uymama sonucunda ortaya çıkacak olası çıktılar korkusu ile uyma davranışı şeklinde tanımlanmıştır (Kağıtçıbaşı, 1991). Buradan anlaşılacağı güzere itaat çevrenin etkisiyle bir ödev duygusuyla, belli bir otoritece tek taraflı şeklindeki talimatlara

dayanmaktadır. Ancak karşılık örgütsel bağlılık, bunun aksine çevreden olmayıp içsel bir görev duygusudur. Örgütsel bağlılığın kaynağı otoritenin emirleri olmayıp, bireysel inanç ve değerlerdir (Gal, 1983).

Sadakat: Örgütsel bağlılık kavramına benzeyen kavramlardan ikincisi ve genellikle bağlılıkla karıştırılanı sadakat kavramıdır. Bağlılığa göre daha dar bir kavram olan sadakat, çoğunlukla örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Bağlılığın alt boyutu olrak değerlendirilen örgütsel sadakat, oganizasyonun parçası olmasından dolayı hissedilen gurur ve dış çevreye karşı müdafayı esas alan terim olarak vurgulanmıştır (Lee, 1971).

Örgütsel Özdeşleşme: Örgüt içerisinde yer alan üyelerini organizasyonun kararları ve örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yönelten itici güç olarak tanımlamıştır (Tompkins ve Cheney, 1987).Alınan kararları içselleştirerek örgütün davranış kalıplarını benimsemeye iten bir etki olarak ortaya çıkar.

Bu olgu, çalışanların olumlu davranışlarını açıklamada ön plana çıkan hedef belirleyici ve işletmelerin içsel ve dişsal çevre ile bağlantıyı sağlayan bir temel şeklinde değerlendirilmiştir (Bartels, 2006).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık organizasyonların sağlamaya çalıştıkları en önemli önemli hedefleri arasındadır. Burada tüm çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya olan bağlılığı ile alakalıdır. Başka bir bakış ise bağlılığın, örgüte olan sadakat ve örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarfetmeyi içermesi onu önemli hale getirmektedir. Böylelikle hedeflere olan yüksek inançve organisasyon değerlerine bağlılığı sonucunda gösterdiği duygusal tepkilerine bağlıdır. Örgütsel bağlılık derecesinin düşmesi halinde, çıktıların düşmesi, iş tatminsizliği, hırsızlık ve devamsızlık benzeri sonuçların doğması, örgütsel bağlılık olgusunun bir tür sevgi ve sadakat ekseninde meydana geldiğini ortaya konmaktadır (Kitapçı ve Elçi, 2007).

Örgütsel bağlılığın önemi; bu kavramın etkilediği devamsızlık, personel devri, motivasyon iş tatmini ve performans gibi kavramlarda yatmaktadır. Bu kavramların bireysel ve örgütsel sonuçlarının oluşmasında en önemli etken

geleneksel Taylorist yönetim düşüncesinin yerini Japon yönetim felsefesinin almış olmasıdır.

2.4. Düşük Örgütsel Bağlılığın Yol Açtığı Sonuçlar

2.4.1. Personel Devir Oranı

Örgütlerde personel devir oranının yani giriş çıkışların fazla olması bazı sıkıntıların belirtisi olabilir. Personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi yönetim kademelerinde yer alanlara örgütün işleyişinde birtakım işlerin yanlış gittiğinin işaretlerini verir. Personel devir oranının yüksekliği bir uyarıdır. Bu durum, personelin etkinliğinin azlığı, yönetici etkinliğinin zayıf ya da işletme politikalarının zayıf olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Bunun yanında düşük oranlı personel devrinin de tehlikeli olduğu bilinmelidir. Personel devri meselesi, işletmelerde ve özellikle fazla deneyim ile uzmanlık isteyen mesleklerde istenmeyen bir hal olarak ortaya çıkarken bazı alanlarda yeni, vasıflı genç personelin istihdamı işletmeye avantajlar sağlar (Eren, 2000).

2.4.2. Devamsızlık

Devamsızlık, çağımız işletmelerinin sorunlarının başında yer alan çok önem arz eden faktörlerden biridir. Devamsızlık, gelişi planlanmış çalışanın işte olmama durumudur (Tuğray, 1998). Planlanan personelin işe gelmemesi ve bunun sonucunda planlanan çıktının elde edilememesine sebep olur.

İşletmenin verimliliği açısından önemli olduğu gibi, örgütteki iç ilişkiler, bireylerin morali ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sosyo-psikolojik durum olan devamsızlık, kollektif iş yapma isteği ve gereksinimin var olduğu günden beri bilinmektedir (Eren, 2009). Burada başka yazarlar, Mathise ve Zajac ise bağlılık ve devamsızlık arasında negatif bir sonuç ortaya koymuşlardır (Griffin ve Hepburn, 2005).

Yapılan bazı alan araştırmalarına göre, işletmelerin çalışanlarca hissedilen işten çıkarma riskinin üyelerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple işletmelerin insan kaynakları yönetiminde daha esnek

olması onların lehine olacaktır. Üst düzey becerilere sahip olmayan çalışanların organizasyona bağlı olmamaları ve ayrılmaları önemli olmayabilir. Ancak becerisi yüksek, donanımlı çalışanlardan çalışan kitle işletme için yeterlidir. Bu çalışanlara tanınacak gelecek odaklı işte ilerlemenin tam temini çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltecek bir zemin oluşturacaktır (Perçin, 2008:21).

2.4.3. Motivasyon

Motivasyon; tek kişi ya da daha fazla kişileri belirlenen bilirli amaca yönelik sürekli olarak hareketlendirmek amacıyla harcanan gayretlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Perçin, 2008: 21).

Belirlenen amaca doğru harekete geçirici güç olan motivasyon çalışan verimliliği açısından olmazsa olmazdır. Organizasyon açısından bakıldığında ise motivasyon; çalışanların işe başlayıp devam etmelerini ve işlerini arzuyla halledilmesini sonuçlandıran etkilerin veya mekanizmaların toplamı anlamını taşıdığı şekinde tanımlanmıştır (Özalp, 1994).

İşletme yönetimi için önemi, organisazyondaki birey gereksinimleri ile kurumsal gereksinimlerarası çatışma fikrinin rtaya çıkmasıylaönem kaanmıştır. (Şimşek ve diğ, 2000). Özendirme enstrümanlarının önemi artmıştır.

Vroom ise motivasyonu, bireyin değer verdiği kriterleri isteme düzeyinin bekleyiş ile çarpılması sonucuna eşittir (Davis, 1988).

2.4.4. İş Tatmini

Bireylerin arzu ettikleri sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar arasında yapılan karşılaştırma sonucunda işine karşı sahip olduğu duygusal reaksiyon olarak tanımlanmaktadır (Miner, 1992). Gösterilen bu reaksiyon sonucu içsel bir tatmin duygusuna ulaşırlar.

Bir başka tanımda ise iş tatmini, çalışanların işi ve iş hayatı ile alakalı yaptığı değerlendirme sonucunda sağladığı tatmin duygusudur (Glisson ve Durick, 1998). İş tatmini, içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır. Dışsal tatmini, ödüller, ücret ve ücret güvencesi gibi yapılan iş karşılığında sağlanan tatmin oluşturur. İçsel tatmini ise,

kalite ile ilgili amaçlara ulaşma, başarma hissi, değişen çalışma yöntemine uyum oluşturarak daha çok çalışma esnasında sağlanan tatmin çeşididir.

Örgütsel bağlılık ve tatminin artması ilişkisi pozitiftir. Bağlılığın bunda etkin olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki olumlu münasebet farklı çalışmalarda da ortaya konulmuştur (Yousef, 2000).

2.4.5. Performans

Belirli amaçlarla ve planlı olan belli faaliyet sonrasında ortaya çıkan nicel çıktıyı veya niteli belirleyen bir kavram olarak ortaya çıkar. İşletme bilimine göre de farklı bir anlam taşımamaktadır. Öncelikle ekonomik performans esaslı olan kavramın ikincici sıradaki boyutu ise, verimliliktir.

Yeni rekabet koşulları ve geleceğin işletmesi yönetim tarzında, çalışanların yüksek bağlılıkları nedeniyle üst düzey verimlilik ile sonuçlandığı vurgulanmaktadır (Chow, 1994). Tersine ise bağlılığın azalmasıyla da performans düşer. Bazı yazarların bağlılık ile ilgili çalışmalarına göre; yüksek bir örgütsel bağlılığın iş performansına yaptığı katkıların bazı şartlarda olabileceğini, herzaman etkisinin aynı derecede olmayabileceği belirtilmiştir (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003).

Kısaca iyi performansa sahip bireylerin uzun bir zaman örgüte yararının devamı, verimlilikle sonuçlanır. Burada örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan üye, örgütün amaçlarınaulaşması için gayret gösterir (Northcraft ve Neale, 1990).

2.5. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda karışıklıklar vevcut olmakla beraber teoride, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olarak üç sınıfa ayrılmakta ve böyle işlenmektedir.

Bu alanda yapılan birçok araştırmanın vardığı sonuçlara bu olguyu tutumsal ya da davranışsal esasa dayandığını kabul etmektedirler. Başka ifadeyle, üyeler tutumsal ya da davranışsal nedenler illeri sürerek örgüt içinde kalmayı devam

etmektedirler (Bayram, 2006). Çalışanların geliştirdiği bu iki tutum onların örgüte bağlılığını sağlar.

Bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak ikiye ayrılmasının sebebi, örgütleri inceleyen örgütsel davranışçılar ile psikologların bu konulara değişik bakmaları ile yaklaşımlarından gelmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları daha çok tutumsal bağlılık üzerine eğilirken, psikologlar ise davranışsal bağlılık konusunu öcelemişlerdir (Gül, 2003).

John P. Meyer ve Natalie J. Allen bağlılık alt boyutlarını üçe ayırarak ele almışlardır. Bu yazarlar bağlılığı, öncelikle duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırmış iken daha sonraları duygusal bağlılığı eklemişlerdir. Bu bağlılık biçimini çalışanın kurumuna beslediği hissi bir şekilde bağlanma, kendini onunla özdeşleştirerek ilgili olma şeklinde tarif edilmiştir.

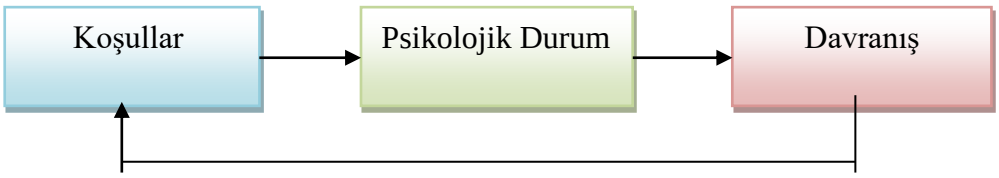
2.5.1. Mowday'ın Ayrımı

Richard T.Mowday bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık şeklinde tanımlamıştır. Davranışsal bağlılığı, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığı şeklinde tarif edilirken, tutumsal bağlılık ise, çalışanın organizasyonun amaçlarıyla özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışma isteği olarak tanımlanmıştır.

Teoride tutumsal ya da duygusal bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir anlatımla bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının oransal gücüdür**.**

Şekil 9'da bağlılılığın tutumsal boyutu gösterilmektedir. Buradaki düz çizgiler bağlılıkla ilgili neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale gelmesini sağlayan tamamlayıcı özellikteki değişkenler görülmektedir. Çalışanı etkileyen şartlar, psikolojik olarak onu etkilemekte ve kişinin hareketlerini süreklilik arz etmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da kişi örgüte bağlılık hissetmektedir.

Şekil 7. Örgütsel Bağlılıktaki Tutumsal Bakış



Kaynak: Meyer veAllen, 1991

Başka bir değişle tutumsal bağlılık, üyelerin çalıştıkları işyerleriyle olan ilişkilerine odaklanmadır. Bağlılığın bu türünde çalışanın kendine ait değer ve amaçlarının, işletmenin değer ve amaçlarıyla uyum içinde olması lazımdır (Meyer ve Allen, 1991).

Üç bileşenden oluşan tutumsal bağlılıkta bunlar ana gövdeyi oluştururlar. Bu bileşenler, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, çalışmalara yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma olarak tezahür eder (Bayram, 2006). Bu üç bileşen tutumsal bağlılığın ana omurgasını oluşturmaktadır.

Tutum, bireyin bellirli bir objeye ya da kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu ya da vaziyet alış hali olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 1992). Takınılan bu zihinsel hazır oluş veya vaziyet alış kişinin içsel bir tepkisi olarak yansır.

Diğer yandan tutum kelime anlamı olarak, bireyin, kişilere, nesnelere, olaylara, faaliyetlere veya belirli bir davranışa yönelik devamlı olan meyillerini göstermektedir (Ceylan, 1998).

Genelllikle işe çalışan tarafından atfedilen anlam konusunda yapılan çalışmalarda, herbireyin çalışma isteğinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte, göreve ilişkin istek beklentiler bakımından kişiler arası farklı özellikler mevcuttur. Türkiye'deki bir araştırmada beş adet iş kavramı faktörü ortaya konulmuştur bunlar (Perçin, 2008: 28):

1.Sosyal

2.Etki

3.Tanınma

4.Bağımsızlık

5.Başarı faktörleri olarak sıralanmaktadır.

Çalışanları işlerine karşı tutumları da kademelere ayrılır. Değişik tutum grupları oluşmakta ve işin özelliklerinin ismini almaktadır. Araştırmalarda ortaya çıkan işe bağlı olaraki beş adet tutum aptanmıştır. Bunlar; işin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile ilişkiler ve örgütsel ortam şeklinde sıralanmıştır (Varoğlu, 1993).

Duygusal ya da tutumsal bağlılık teorileri beşe ayırarak incelenebilir. Bunlar; Kanter yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould yaklaşımı ile Allen ve Meyer yaklaşımıdır.

2.5.2. Kanter Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter bağlılığı, kişilerin enerji ve sadakatlerini örgütsel yapıya vermeyi arzulamaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle özdeşleşmesidir. Örgütlerin beklenti ve hedeflerei mevcut olup çalışanlar mevcut olan bu beklenti ve hedefler doğrultusunda olumlu katkılar sağlayarak ve örgütlerine adayarak katkıda bulunurlar. R.M. Kanter, üç çeşit bağlılıktan bahsetmektedir: Devam, kenetlenme (uyum) ve kontrol bağlılığı.

Devam bağlılığı, çalışanın işyerinde devamı ve örgütün devamlılığına kendini feda etmesidir. Yani çalışanın örgütün yaşaması için kendini feda etmesi olarak tarif edilir. Ayrıca ayrılmanın maliyetinin, kalma maliyetinden fazlalığı düşüncesine dayanmaktadır. Çalışan eğer örgütten ayrılma bedelinin örgütte kalma bedelinden yüksek bulursa, kalmayı daha karlı bulursa bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005). Ayrılmanın kendilerine sağlayacağı dezavantajı ve oluşacak maliyeti yüksek bulursa çalışan örgütte kalmaya devam edecektir.

Çalışanlar örgüte girebilmek ya da üye olarak gösterdikleri katkı çabalar, oradan ayrılmayı zorlaştırmakta, kendi yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek açısından, kurumun devamlılığında şahıslarını bir etken olarak değerlendirmektedirler (Çakır, 2001).

Önceki sosyal ilişkilerden feragat etme ya da örgütün kenetlenmesini sağlayacak sembol, simge ve törenlere katılım gibi araçlarla örgütteki sosyal ilişkiler vasıtasıyla bağlanma kenetlenme bağlılığını ifade eder.

Çalışanların örgütün ortaya koyduğu kuralları devam ettirmes olarak tanımlanan kontrol bağlılığı, çalışanın öğütün kural, amaç ve değerlerinin pozitif davranışlar için önemli bir rehber teşkil ettiğini bilmesi ortamında tezahür etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.5.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu konudaki ilk çalışmalardan biri Amitai Etzioni'ye aittir. Etzioni, üyelerin yetkiler veya sahip oldukları gücün, üyenin örgüte yakınlaşmasını doğurduğunu ileri sürmektedir. Bu yakşımada kurumun üyeleri üzerindeki otoritesi ve etkisi üyelerdeki bağlılığın ana sebebidir (Çakır, 2001).

Yazar, bağlılığı üçe ayırarakbağlılık sınıflandırmasını yapmıştır (Bayram, 2006) Bunlar:

1) Ahlâki Bağlılık: Organizasyonun değer ve kurallarını içselleştirme ve yönetimle özdeşleşmeyi esas alır. Çalışanlar, topluma faydalı amaçları hedeflediklerinde kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık hissederler.

2) Hesapçı Bağlılık: Çalışanlar ile örgütleri arasındaki mübadele mübasebetini esas alır. Çalışanlar, kurumlarına yaptıkları katkılara karşın kendilerine verilecek ödüller nedeniyle bağlılık duymaktadırlar.

3) Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde, bazı hareket kabiliyetlerinin kısıtlandığı ortamlarda meydana gelen ve kuruma yönelen negatif bir durumu belirtmektedir. Çalışan, psikolojikmen kendi örgütüne bağlılık hissetmekte ancak örgütten de ayrılmamaktadır.

Etzioni bu bağlılıkçeşitlerini ortaya koyarken üç tür gücün varlığını ortaya atmaktadır. Bunlar; ödüllendirme, cezalandırma ve sembolik güçtür. Fakat gücün kaynakları konusunda değişik sınıflandırmalar da mevcuttur. Ondan daha geniş olarak güç çeşitlerini barındıran daha geniş bir sınıflandırmayı French ve Raven yapmıştır. Gücün beş önemli kaynağı sıralanmıştır (Koçel,2003):

1. Zorlayıcı güç: Korkuya dayanan güç çeşididir. Örgüt üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağı fiziki olarak güç kullanımından, silah

kullanımınave organizasyonlarda yönetimin işe son verme ve rütbe indirme gibi cezalandırmayla ilgili davranışlara kadar gitmektedir. Yönetimin bu yetkisinin yanında çalışanın bu riskleri hssetmesi de önemlidir. Bu bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

2. Yasal güç: Bu kaynak, çalışanların liderin kendi davranışlarını etkileme gücünde ve yetkisinde olduğunu kabullenmeleriyle alakalıdır. Bu güç aslında otoriteyi belirtmektedir. Yani örgütteki tabakaların belirlenmiş otoritesi olduğu çalışanlarca kabulleniliyorsayönetimde bulunanların akipçilerden bazı isteklerde bulunma hakkı ortaya çıkacaktır. Buna göre, alt kademeler, üst kademelerden gelen talimatlara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri durumudur.

3. Ödüllendirme Gücü: Örgütte yönetici veya lider olanlar astlarını ödüllendiriyorlarsa, buna kaynakları ve yetkileri varsa, bu durumu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, terfi ettirme, ücret artışı, fazladan sorumluluk verme, göreceli olarak güzel olan işi verme, statüsünde değişiklik yapma, övgü ve benzeri armağanların hepsi bir güç kaynağı sayılır.

4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç: Liderin kişiliği ile alakalıdır. Liderin bu kişiliği çalışanlara ilham verebilme, arzularını dile getirmesi bu güç kaynağının esasıdır. Ancak bu durum liderin kişisel özellikleri ve gösterdiği davranışları ile alakalıdır. Karizma bir cazibeyi ifade etmektedir. Örgütteki belirli kişiler, kendi kişilik özellikleri sebebi ile diğerleri üzerinde cezbedici etki yapabilmektedir. Böylece çalışanları etkileme fırsatına kavuşmaktadır. Bu cazibe, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu durum astları, liderce daha kolayca etkilemeye açık hale getirecektir.

5. Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile alakalıdır. Burada da alt kademelerin algısı önemlidir. Yönetici bilgili ya da deneyimli biri şeklinde çalışanlarca biliniyorsa, o lider alt kademedekileri kolayca etkisine alabilecektir.

Yönetici ve liderlere güç olan faktörlerlerle alakalı önceki sınıflama gibi bir takım sınıflandırmalar da yapılmıştır. Koçel'in aktardığına göre, Carzo ve Yanouzas'ın belirlediği güç kaynakları şöyle sıralanmıştır (Koçel, 2003):

Örgütte yapılan politik manevralar ya da örgüt içinde politika yapma, örgütsel kaynaklarlarla elde ettiği statü, kişisel vasıflara dayalı kaynaklar ile grup kaynakları denilen grup üyelikleri ile dostluklardan sağlanan güç kaynakları.

Sosyal düzenlemelerde almaya başladığından beri, şekillenmiş, değerlenmiş ve yaklaşım haline gelmiştir. Böylelikle, grupların ve örgütlerin meydana gelmeleri ve yaşamalarına katkıda bulunmuştur (Zanden, 1993).

2.5.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapan Charles A. O'Reilly ve Jennifer Chatman'a göre bağlılık, bireyin kuruma kişisel duyularıyla bağlanması şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu bilim adamları, bağlılığın üç boyutu bulunduğunu ileri sürmüşlerdir (İnce ve Gül, 2005):

a)Uyum: belli bir toplumsal etki sonucu ortaya çıkan uyum davranışı, bireylerin benzerliği ve böylece sosyal davranışların nizami olmasını sonuçlandırır. Düzenli olacak bir sosyal davranış sonucunda da, kişiler diğerlerinin hareketlerini evelden tahmin edebilir ve tavırlarını bu doğrultuda düzenleyebilirler. Bu nedenle bu davranış kalıbı, örgütler için vazgeçilmezdir. Uyum davranışı öğrenme ile olabileceğinin yanında, diğer kişilerin tavırlarına bakarak bu davranışın doğruyu gösterdiğine inanarak örnek alması nedeniyle de ortaya çıkabilir (Kağıtçıbaşı, 1991). Örgütün iç düzeni bakımından uyum çok önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu şekilde değerlendirilen uyum, belirli bir kıstas ya da kuralın mevcut olduğuna ve davranış kalıplarının bunlara göre ölçüldüğüne belirtir. Bireyin sadece bir tavrıyla ilgili kıstasa uyum davranışı gösterdiği söylenebilir. Bununla beraber uyum, sadece bu davranışı sergileyen kişi benzer kurala sahip olan bir örgüte katıldığında anlamlı hale gelmektedir (Şerif ve Şerif, 1996). İlgili uyum davranışına sahip bireyin aynı davranış kalıbına sahip bir örgüte katıdığında bunun değerli ve anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütler için büyük önem taşıyan uyumu etkileye dört ana faktör üzerinde durulmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Kağıtçıbaşı, 1991):

1. Grubun Büyüklüğü: Küçük gruplara göre büyük grupların çalışana uyum davranışına yönlendirici gücü grubun zorlamasıyla daha fazla olduğu bilinmektedir.

2. Grubun Söz Birliği: Örgütte yer alan bireylerin söz birliği içerisinde olması uyumun sonucuna en etken faktör olduğu görülmüştür.

3. Mevkii ve Saygınlık: Uyum davranışının ortaya çıkmasını sağlayan kişi ya da örgütün, oluşan algısının yüksekliği, kişilerde oluşturduğu uyum davranışı da o kadar yüksektir.

4. Yüzyüze Olmak: Örgütlerde yüzyüze gerçekleşen sosyal ilişkilerdeki etkileme ve bununla beraber oluşacak uyum davranışının daha kuvvetli olduğu iddia edilmektedir.

Uyum davranışını etkileyen diğer bazı faktörler şöyle sıralanabilir (Barlı, 2007):

–Örgütün uzmanlık düzeyi,

– Sosyal olarak kaytarma.

– Örgütteki azınlığın etkisi

– Örgütteki grupların kutuplaşması

– Örgütteki kişiler veya grupla ters düşme endişesi,

– İş ortamının öngörülmezliği

– Çalışanın kişilik nitelikleri,

– Ödüller, cezalar ve tehdit durumu

– Hawthorne araştırmalarının etkisi.

b) Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlardan olan ikinci boyutu ise, bireyin kurumun parçası olarak devam etme arzusunu esas alır. Çalışanlar üyelerle birebir ilişkiler içinde bulunurlar. Böylelikle kişiler, tutum ve davranışlarını, şahıslarını dillendirmek ve doyum temin etmek için kendilerini diğer kişiler, gruplar ve dolayısıyla örgütüyle ilişkilendirdiğinde özdeşleşme oluşmaktadır. Kendi istek ve arzularını örgütteki diğerleri ve örgüt normlarıyla örtüştürerek örgütüyle bir olma hali olrak ortaya çıkmaktadır.

c) İçselleştirme: İçselleştirme, uyum davranışının ortaya çıkmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeyle ortaya çıkmaktadır. Burada uyma, gerçekçi bir tutum olarak yansıtabileceğinin yanında yalnızca kişinin kurumsal fikriyatı kabullenmiş gibi görünmüş olmanın bir nedeni de olabilir (Aydın, 1989). Yani bireyler uyum davranışını samimi bir kabullenmeyle gösterebilecekleri gibi zorlayıcı olması nedeniyle de davranış ortaya koyabilmektedir.

Birey bir kural veya görüşe doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Buradaki içselleştirme, fikrin babası olan kişinin düşüncesi, uyum gösteren için inanılan bir dünce kalıbıdır (Kağıtçıbaşı, 1991).

2.5.5. Katz ve Kahn'ın Ayrımı

Yönetim bilimci iki bilim adamı Daniel Katz ve Robert L. Kahn, örgütsel bağlılığın kurum ortamında çalışanları, görevlerini gerçekleştirmeye, çalışanları örgüte bağlamaya iten değişik taltiflere dayanan dönemlerden müteşekkil olduğunu belirtmişlerdir (Balay, 2000: 14).

Çalışanların örgütteki davranışları, örgüt içerisindeki ve dışındaki ödüllerin birleşiminin bir sonucu olarak değerlendirmektedir.

2.5.6. Wiener'ın Ayrımı

Bir yönetim bilimci olan Norbert Wiener'in ayırımına göre, bağlılık ikiye ayrılmış ve araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık şeklinde modelleştirilmiştir. Bu ayırıma göre araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise, değer temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 14).

2.5.7. Allen ve Meyer'in Ayrımı

John P. Meyer ve Natalie J. Allen örgütsel bağlılığın üçe ayrıldığını belirtmektedirler (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005). Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1991).

1)Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılı, tutumsal bağlılık diye de anılır. İş çevresi ile ilgili duygusal tepkilerle alakalı olup, işe bağlanma, beraber çalıştığı bireylerden, işinden ve mesleğine bağlılıktan sağlanan doyumla ilgilidir (Balay, 2000: 44). Duygusal olarak çalıştığı örgüte, işine ve iş arakadaşlarına karşı duyulan memnuniyet sonucu oluşan bağlılık türüdür.

Etkili bir bağlılıktan söz edebilmek için kişinin kişiliğinin örgütün kişiliği ile özdeşleşmelidir. Etkili bir şekilde bağlılık için kişi, hür iradesi ile kuruma bağlanmakta ve çalışanın kurumla olan ilişkisinin varmasını arzuladığı duruma gelmesiyle sonuçlanmaktadır. Mowdey, Steers ve Porter ise bağlılığı; çalışanın içinde yer aldığı örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık şeklinde tarif ederler (Wasti, 2000). Bütün bu tanımlamalar kişinin duygusal ve içsel bir şekilde bağlılığı ifade eder.

Örgütlerin çalışanlarına desteği ve cazibeleri çalışanların duygusal bir şekilde etkili bağlılığını pozitif bir şekilde etki altına almaktadır (Jacqueline, Coyle ve Marrow, 2005).

Çalışma şartları ağır olan görevlerde bulunan hemşirelik, polislik, öğretmenlik ve sağlık çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlı işçiler yüksek performans göstermektedirler ve daha az soruna sebep olmaktadırlar (Chandra ve diğ., 2006).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşması, örgüt içindeki bazı etkenlerin var oluşuna bağlı olarak gelişir. Bağlılık alanında yapılan araştırmaların çoğunda esas olan, Allen ve Meyer'in kurumsallaştırdığı duygusal çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini yönlendiren etkenler şöyle sıralamnaktadır (Allen ve Meyer, 1990):

• **İşin Cazibesi**: Çalışanlara yaptırılan vazifelerin çoğunlukla çekici ve heyecanlandırıcı olması,

• **Rol Açıklığı**: Organizasyonun çalışandan beklentilerini net ortaya koyması,

• **Amaç Açıklığı**: Çalışanların görevlerini yerine getirirken bunları hangi saikle bunları yaptığının şeffaf bir anlayışa sahip olması,

• **Amaç Güçlüğü**: Çalışandan işin tam olarak istenmesi, gereklerinin açıkça ifası,

• **Önerilere Açıklık**: Yönetim kademesinin, alttan gelen düşünceleri değerlendirmeye alması,

• **İşgörenler Arasında Uyum**: Organizasyonda yer alan çalışanların yüz yüze ve samimi münasebetlerin olması,

• **Örgütsel Güvenirlik**: üyelerin örgütlerinin kendilerine vadettiği sözlerin yapılaacağına tam inanması,

• **Eşitlik**: Üyelerin tümüne eşit olarak davranılacağı fikrinin varlığı,

• **Bireye Önem**: Çalışanlarca yerine getirilen görevin kuruma katkılar sağladığı duygusunu pekiştirmek,

• **Geri besleme**: Çalışanlara performans sonuçları konusundabilgilendirme,

• **Katılım:** Çalışanların iş paylaşımı ve performansla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

b) Devam Bağlılığı: Çalışanın, kurumdan ayrılınca kaybedeceği şartları düşünerek mahrum olmamak için örgütte kalmasını tanımlar. Bu bağlılığın sebebi iki başlıktan oluşmaktadır:

-Çalışanın kurumdan kopması nedeniyle yaşayacağı mahrumiyetler.

-Çalışanın alternatifsiz olmasıdır..

Devam bağlılığı, çalışanın kendisine yaptığı kişisel gelişim atılımları önemi ile miktarı, algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere ana iki faktöre öne çıkmaktadır. Çalışanın beklentisi, görevde olduğu kurumda sağladığı vasıf, tecrübe ve bilgi düzeyinin diğer krumlara kolayca geçiş yapamaması sebebiyle, çalışanın bu işlemleri bireysel bir yatırım şeklinde görmesi, bunu kazanca çevirmenin tek yolunun, mevcut kurumda devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Bu bir taraftan mevcut örgüte fayda sağlarken diğer taraftan çalışanın yaptığı işin öngördüğü bilgi ve becerilerin diğer kurumlarda fayda getirmemesi ise kendine yaptığı yatırımın maliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlaraın yetenek ve bilgi seviyelerine uyumlu işlerde olamamaları da kurumdan kopmalarının maliyetini artıcı bir etki olarak ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Ayrıca bu iki bilim adamı devam bağlılığını etkileyen kişisel ve örgütsel faktöleri şöyle sıralamışlardır:

-Beceriler

-Eğitim Düzeyi

-Yer Değiştirme

-Bireysel Yatırımlar

-Emekli Primi

- Sosyal Gruplar

-Alternatifler

c)Normatif Bağlılık: Meyer ve Ailen'in 1990'da duygusal bağlılık ve devam bağlılığının yanında, ortaya koydukları normatif veya başka bir ifadeyele ahlaki bağlılık çeşidini de ekleyerek örgütsel bağlılık modelini üç boyuta taşımıştır. Çalışaların kurumuna bağlı olmayı bir misyon haline getirmesi ve bu bağlılığın "doğru" olduğunu düşünmesi şeklinde tecelli eden bağlılıktır (Wasti, 2000).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluğu olduğuna inanması nedeniyle kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağlılık çeşididir. Normatif bağlılıktaki bu mecburiyet, devamlılık bağlılığında olandan farklı olarak yarara değil, erdem ve etik kriterlere dayanmaktadır. Bu üç bağlılık türünün birçok ortak yönleri mevcuttur. Bu yönler üç kategoriye ayrılır (İnce ve Gül, 2005):

1. Üç bağlılık boyutu da bağlılığı, çalışanların kurumlarıyla münasebetlerini gösteren bir psikolojik süreç şeklinde değerlendirirler.

2. Bağlılığı örgüte olan üyeliğin devam etmesi veya etmemesi hususundaki normları kapsayan bir psikolojik yapı şeklinde değerlendirirler.

3. Bağlılığın üç boyutu da, çalışan ile kurum arasında ayrılmayı gerektiren bağın zayıflamasını engellemektedir.

2.5.8. Argyris'in Ayrımı

Yönetim bilimci Chris Argyris, örgütsel bağlılığı ve bağlılık kavramını ve diğer yazar ve teorilere göre farklı bir açıdan değerlendirmektedir. Argyris'e göre bağlılık, kişiler arası ilişkilerle açıklanacak basit bir kavramdan öte; yönetim

becerileri, ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgin teknolojisi ve faaliyet ve fikirlerin esasını oluşturan bir terim şeklinde ortaya çıkar.

Örgütsel bağlılıksız, yeni girişim ya da fikirler uygulama alanına koymaya geçirilemez. Yazar teorisinde bağlığığı içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırır. Şekil 10'da içsel ve dışsal bağlılık arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Şekil 8: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklılıklar

Dışsal Bağlılık	**İçsel Bağlılık**
Görevler tanımları kurum dışından belirlenir	Vazifeleri çalışanların kendileri belirler.
Vaziferleri yerine getirmek amacıyla lazım olan hareket stilleri başkalarınca tanımlanır.	Hizmetleri gerçekleştirecek gerekli hareket tarzlarını çalışanlarca belirler.
Hedeflenen performanslar hedefleri yönetimce tanımlanır.	Çalışanı zorlayıcı, mücadeleci ve bir performans hedeflerini yönetim ve çalışanlar beraberce hazırlar.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Belirlenen hedeflerin önemi çalışanlarca tanımlanır.

Kaynak: Perçin, 2008: 48

Dışsal bağlılık, örgütteki bireylerin kaderlerine çok az hükmetme halidir. Bir merkezden çalışma şartlarının belirlendiği yönetim tarzında, çalışanların dışsal bağlılığı olarak ortaya çıkacaktır. Burda bireye tanınan alan ve yetki, kurum beklentilerini gerçekleştirmeleridir. Görev ve yükümlülük ile gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmektedir. Performans sonucu ulaşılacak hedefler ile bunların önemi de yine tek elden belirlenmektedir. Bu da çalışanın örgüte karşı dışsal bağlılığı olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2006). Çalışanın karar süreçlerine

katılmadığı, kendi kaderine hükmedemediği ancak mecburi bir bağlılık davranışı gösterdiği durumdur.

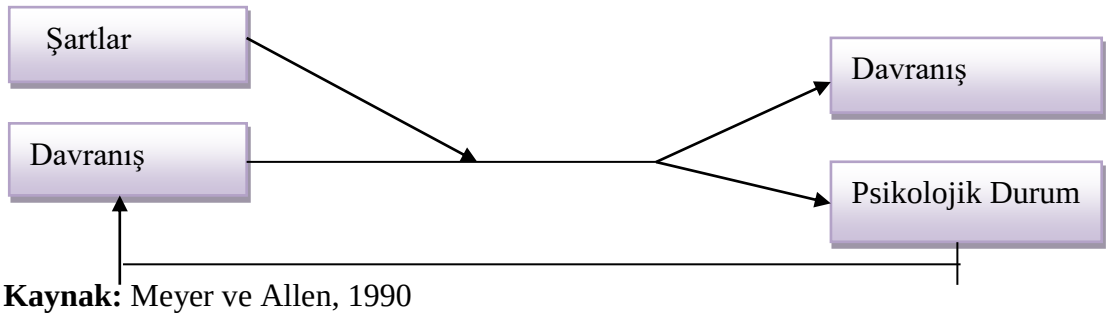
Diğer bir bağlılık çeşidi de içsel bağlılıktır. Bu türde çalışanlar, görevde bulundukları örgütle ilintili bütün faaliyetlere katkıyı ve katılmayı rızalarıyla kabul etmeleridir. Burada yönetim, bireylerin ksderleriyle ilgili konularda söz sahibi olmalarını dilerse, bireylerin kuruma içsel bağlılıklarını ziyadeleştirmektedir. Çalışanlar, örgütün beklentilerine, kendi arzu ve motivasyonlarıyla katkı sağlamaktadırlar (Doğan, 2006).

2.5.9.Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ayırımı, sosyoyal ve psikolojik bakış açısı esaslıdır. Çalışanların tecrübeleri ve kuruma uyum sağlama becerileri doğrultusunda bağlılıl duyma süreci şeklinde ortaya çıkar. Burada çalışanların kurumda uzunca bir süre kalmanın ortaya çıkardığı problem ve bu problemle nasıl başa çıktıkları ile ilgili geliştirilen terimdir.

Kişilerin daha önceki faaliyetleri sebebiyle kuruma bağlı kalma sürecidir. Burada kuruma bağlı olmak, kurumda kalma niyeti, kurumdan ayrılmama ve davranışlarıdır. Bu teoride, belirli bir kurumda devam etmek için bireyin gayret göstermesi gereği, kuruma bağlılığın ilk adımı şeklinde esas alınmıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Şekil 9: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış



Kaynak: Meyer ve Allen, 1990

Şekil 11'de görüleceği üzere, çalışanların hareket tarzları, birtakım şartlar sebebiyle devamlı olmakta ve psikolojik açıdan bireyi örgüte bağlı kılmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bu ruhsal yapı geri besleme etkisi oluşturarak üyenin örgüte

bağlılık düzeyini arttırmaktadır.

Davranışsal bağlılık alanında iki yaklaşım geliştirilmiştir: Bunlar Becker'in yan bahis teorisi ve Salancik yaklaşımıdır.

2.5.10. Becker'in Yan Bahis Ayrımı

Becker'in bu yaklaşımında, bir bireyin davranışlarına bağlılığının sebebi, o bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasıyla mümkün olduğunu kabul edilmelidir. Tutarlı olan davranış şekilleri, önceden süregelen ve değişik faaliyetler barındırsalar da benzer amaca hizmet eden davranışlardır. Kişi bu davranışları bir araç olara kullanarak amaçlara ulaşmak için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu, 1993).

Böylece bireyin bahis şeklinde değerlendirdiği bu davranışlarla bashsi kaybetmemek için tutarlı olmak zorundadır. Bu nedenle de çalışanın davranışlarının uyumlu omasını sürekli hale getirerek olumlu bir döngüye dönüşür. Çalışanın tutarlı bir şekilde olumlu davranışlara girmesi örgütün onun hakkındaki pozitif adımları şeklinde tezahür edecektir. Özet olarak belirtmrk gerekirse, kişi adım adım örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır. Becker'in yan bahis teorisinde bahis kaynakları dört tanedir (İnce ve Gül, 2005).

a) Toplumunbeklentileri

b)Bürokratik Düzenlemeler

c)Sosyal Etkileşimler

d)Sosyal Roller

2.5.11. Salancik'in Ayrımı

Gerald R. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması şeklinde alınmaktadır. Burda Yan Bahis teorisine benzer şekilde, kişinin geçmiş davranışlarını dikkate alarak, bunları kendi içerisinde uymlu ve devamlı hale getirir. Bu bilim adamına göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına ve davranışı vasıtasıyla hareketlerini ve organizasyona olan meylini kuvvetlendiren değerlerine

bağlanması halidir. Salancik teorisinde düşünce ile davranış uyumuyla ilgilidir. Çalışanın utumları ile davranışlarının uyumsuz olduğunda birey, tedirginlik ve stres yaşayacaktır. Düşünce -davranış uyumu da bağlılık ile sonuçlanacaktır (İnce ve Gül, 2005).

2.6. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığı biraz daha geliştiren Arnon E.Reichers, burdan yola çıkarak çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirmiştir. Burada, örgütler değişmiş bir bütün olmayıp, bunun tersine hepsinin değişik düşünce ve değerler bütününe malik koalisyonlardan oluşmaktadır. Böylece çoklu bağlılık teorisi, organizasyondaki farklı kesimlerin, farklı derecelerde değişik bağlılık özellikleri taşıyabileceği savı ortaya atılmıştır. Böylece diğer iki bağlılık çeşidinden ayrık şekilde ele alınmıştır (Balay, 2000:132).

Çoklu bağlılık yaklaşımında temel esas, kişilerin örgütlerine, görevlerine, müşterilerine, yöneticilerine, işletme sahiplerine, meslektaşlarına ve bulundukları yapısal ve natürel gruplara değişik bağlılık ortaya koyacaklarını kabullenmektedir. Bu bağlılığın temelleri olarak; işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan meslektaşlar, işgörenler, biçimsel ve doğal gruplar, işletme sahipleri, yönetenler, müşteriler, meslek kuruluşları, hükümet diğer kişi ve kurumlar yani genel anlamdaki kamuoyundan oluşur. Çoklu bağlılık düşüncesinde örgütsel bağlılık, organizasyonu oluşturan iç- dış etmenlerin çoklu bağlılıklarının bütünü şeklinde tezahür etmektedir (Perçin, 2008: 47).

2.7. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teorilerin Genel Değerlendirmesi

Bağlılık alanında fazla sayıdaki bilim adamlarınca çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Burada, örgütsel bağlılık aşlanında Mowday, Etzioni, O'Relly ve Chatman, Katz ve Kahn, Wiener, Allen ve Meyer ile Argyris'in çalışmaları öne çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, öncelikle duygusal ve davranışsal olarak ayırımıyla ele alan Mowday ile Allen ve Meyer'in çalışmaları örtüşmektedir. Mowday'in

yaklaşımından başlayan Allen ve Meyer, konuyu daha ileri götürerek, davranışsal bağlılık ayırımını iki bölümde incelemiştir. Başka bir deyişle, Allen ve Meyer, Mowday'in bu modeli olan davranışsal bağlılık ayırımını önce devam ve normatif bağlılık şeklinde iki çeşide indirgemiştir.

Mowday ile Allen ve Meyer'in teorisine benzer olarak, O'Relly ve Chatman da Allen ve Meyer'in teorisiyle örtüşmektedir. Bağlılığı, çalışanın işletmesine karşı hissettiği bağ şeklinde tarif eden O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ile içselleştirme şeklinde üçe kadegori yapmaktadır. Bu uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı ayırımına benzerken; özdeşleşme konusu, Allen ve Meyer'in normatif bağlılık ayırımına benzemektedir. İçselleştirme ise, duygusal bağlılıkla birebir benzemektedir (Perçin, 2008:37).

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının kişiden kişiye farklı olabileceği ve aynı zamanda farklı olan bu üç boyutun düzeylerinin de farklılaşabileceği belirtilmiştir.

Argyris, çalışanların bağlılıklarını içsel ve dışsal şeklinde ikiye ayırmaktadır. Dışsal bağlılıkta karar verme yönetimde iken, içsel bağlılıkta idare ve çalışanlar kendi içlerinde paylaşılmaktadır. İçsel bağlılık ise, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık ayırımına benzerliği dikkat çekerken, bununla beraber dışsal bağlılık öteki teorilerdeki bağlılık türleriyle özdeşleştirmek zordur. Dışsal bağlılıkta çalışanın örgüte ne şekilde bağlanacağı da önceden belirlendiğinden, işletmeye karşı hissedilen bağlılık şelki çalışana bağlı farklı olacaktır. Böylece, çalışanlardan bazıları duygusal, bir kısmı devam, bir kısmı da normatif tutumlarla kuruma bağlılık duyabilecekleri vurgulanmaktadır (Perçin, 2008: 49).

2.8. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır (Özsoy, 2004). Bu faktörler genellikle üç grupta ele alınmaktadırlar:

1. Bireysel faktörler.
2. Örgütsel faktörler.
3. Örgüt dışı faktörler.

2.8.1. Bireysel Faktörler

Bireyselfaktörleri; bireyin kişiliği, paradigması, eğitim düzeyi ve amaçları şeklinde ele almak mümkündür. Yapılan birçok araştırma incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile bireyin kişiliği arasındaki ilişkiler göze çarpar (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003).

2.8.1.1. Bireyin Kişiliği

Psikologların ve davranış araştırmacılarının birçoğu tarafından; "bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan" bir kavram olarak ifade edilen kişilik, oldukça çeşitlilik göstermektedir (Baymur, 1976: 56).

Kişilik kelimesi, Latincedeki "persona" kavramına dayanmaktadır (Liebert, 1990). Kişilik, bireyin bütün özelliklerini ortaya koyan terimdir. Genel olarak kişilik; kişinin iç ve dış çevresiyle oluşturduğu, diğerlerinden ayırt eden, tutarlı ve oluşmuş bir ilişki türüdür (Cüceloğlu, 1991).

Kişiliğin bu kadar kapsayıcı bir kavram olması, yukarıda verilenlerin dışında da çeşitli şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır. Psikolog Gordon W. Allport bir incelemesinde, kişilik kavramının birbirinden ayrı olarak 48 türlü tanımlandığını saptamıştır. Bu farklı tanımlar üç ana bölüm halinde ifadeedilmiştir (Baymur, 1976:72):

1. Davranışsal Açıdan Kişilik.
2. Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik.
3. Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik.

Kişilik ile ilgili özellikler göz önüne alındığında toplam beş farklı özellikte kişiliği incelemek mümkündür. Bunlar; kişiliği oluşturan faktörler, kişiliğin üç faktörünü(karakter, mizaç, yetenek),kişiliğin temel özellikleri, kişiliğin beş temel boyutu ve kişilik tipleridir.

a)Kişiliği Oluşturan Faktörler: kişilik geçmişten aktarılan, andan etkilenen ve gelecek kaygılarıyla şekillenen karmaşık bir yapıy arz eder. Bu karmaşık yapı,

kişiliğin oluşmasınının birçok faktörü vardır. Bunları beş temel grupta incelemek mümkündür.

1.Genetikl ve Bedensel Faktörler

2.Sosyal ve Kültürel Faktörler.

3. Aile Faktörü.

4.Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.

5.Coğrafi ve Fiziki Faktörler

b)Kişiliğin Üç Yönü (Karakter, Mizaç, Yetenek): Kişiliği tek bir olgu olarak değerlendirmekten çok içiçe geçmiş etkenlerin bütünleşmesi şeklinde algılamak daha doğru olacaktır. Bu etkenleri üçe ayırmak mümkündür; karakter, mizaç ve yetenek. Kişilik ile en sık şekilde eş anlamlı olarak kullanılan karakter; "bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır" (Erdoğan, 1997).

Karakterin devamlılık arz eden bölümü olarak düşünülen mizaç; kişiye ait ana ve ayrıki özellikleri anlatan kavramdır. Mizaç, gündelik yaşamda kişiye has, oldukça tahditli, hissi tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişim geçirmesidir (Köknel, 1984).

Kişiliğin üçüncü yönünü oluşturan yetenek ise, bireylerin ilişkileri idrak edebilme, analiz etme yetisi, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları sağlayabilme şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır.

c) Kişiliğin Temel Özellikleri: Kişiliğin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde altı başlık altında toplamak mümkündür:

1. Kişilik kazanılan davranışların bütünüdür.
2. Kişilik, kişiye has çevresinin etkisiyle oluşur.
3. Kişilik bireysel yapının sonucudur.
4. Kişilik kişinin davranma şekillerine yön verir ve idare eder.
5. Kişilik, zaman kademeleri arasında davranışların bütünleşmesiyle oluşur.

6. Kişilik doğumla verilen ve da sonradan kazanılan yönelimlerin bütünüdür.

d)Kişiliğin Beş Temel Boyutu: Psikologlar, kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğuna vurgulamaktadırlar. Bunlar; Dışa dönüklük (extroversion), Uyumluluk (agreeableness), Sorumluluk (conscientiousness), Açıklık (openness) Duygusal istikrar (emotional stability) (Dubrin, 1994).

e) Kişilik Tipleri: Son zamanlarda, bir çok kriter göz önünde bulundurularak farklı kişilik sınıflandırmalarının yapıldığını görüyoruz. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

1.Kişiliği Beden Biçimlerine Göre Sınıflandırma: Dış görünüş, beden yapısı ve sağlık gibi çeşitli özelliklerin, kişiliğin gelişimi üzerinde önemli bir rol oynadığı öteden beri ileri sürülmüştür. Kretschmer insanları, fiziksel yapıları bakımından üç kısma ayırmıştır (Baymur, 1976:62):

a)Piknik Tip

b) Atletik Tip

c) Astenik (Leptozom) Tip

2.Kişiliği Psikolojik Özelliklere Göre Sınıflandırma: Beden ile kişilik arasındaki zayıf bağıntı nedeniyle bir lısım psikologlar, bedeni devre dışı bırakarak davranış ve kişilik özelliklerine göre insanları ayırmayı denemişlerdir. Bunlar arasına en çok tanınmış olanı Jung'dur. Jung, insan kişiliklerini içe dönük ve dışadönük olarak ikiye ayırmıştır. İçedönük kişilik ile ilgiliilk araştırma yapan kişi Jung'tur, Jung, her insanın dış dünyaya yönelme ya da kendi iç dünyasına çekilme gibi, genelde iki eğilim içinde olduklarını belirtmiştir. Ancak bazı kişilerde bu eğilimlerden biri baskın çıkarak, insanın bu yönde bazı kişisel nitelikler kazanabildiği açıklamıştır. Bunlardan içedönük tip, kendi üzerine kıvrılmış ve dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. Bunlar, uyarıları kendi içinden alırlar (Yanbasü, 1990). Kişi tutum ve hareketleriyle içine kapanmış, sosyal ilişkilerden kopmuşsa, bu kişi içedönüktür. Jung'a göre içedönüklüğü belirleyen, tutum ve davranışlardır.

İçedönük kişilik yapısında olanlar davranışsal olarak; neşe ve kederlerini diğer insanlarla paylaşmak istemeyen tiplerdir. Duygusal tepkileri kendi benliklerine

yöneliktir ve sevinç, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkilerini hiçbir zaman dışarıya yansıtmak istemezler. Bunlar genelde sosyal ilişkilerden kaçan, yalnız kalmayı tercih eden ve sık sık hayal kuran, rüya gören insanlardır.

Dışadönük kişilik ise gereksinim duydukları dış dünyaya ve kişilere yönelirler. Bunların uyarıcıları çevreden gelir. Eysenck, dışadönüklüğü beyin kabuğundaki şiddetli inhibisyon (ket vurma) olayı ile açıklamıştır. Psikologlar genellikle dışa dönüklüğü topluma karışma ve toplum tarafından tanınma faktörüne bağlarken, aksine Eysenck aldırmazlık, kendiliğindenlik ve kendi kendini gösterme özellikleriyle ilişkilendirmiştir (Şencan, 1986).Jung'a göre ise dışadönüklük, objeyle olumlu ve objektif bir ilişkiyi ifade ederken; içedönüklük ise, sübjektif bir ilişkiyi işaret etmektedir. Dışadönük kimse kendi uyum ve tepki biçimini daha çok dış ölçülere, toplumsal değerlere, ortama ve zamana göre ayarlar. Bunlar ilgiyi üzerlerine çekmekten hoşlanan ve sürekli öne çıkmak isteyen ve dikkatleri üzerlerine çekmeyi seven kişilerdir (Crepieux, 1978).

WarrenBennis, öğrenmenin önemini, etkin liderlikle ilişkilendirilerek açıklanmaktadır (Bennis, 1996).

Eğitimi sosyal sistem olarak değerlendirilirkrn, kişileri yeni bilgiler ve teknikler edinmek suretiyle de toplumun değişken şartlarına uymasını kolaylaştırır (Taymaz, 1992). Bununla beraber eğitimin önemini farklı şekilde değişik başlıklardan oluşan unsurlara ayıranlar da olmuştur (Ulukan, 2003).

2.8.1.2. Bireyin Amaçları

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan elde edileceğini iddia eden David McClelland, kişinin gereksinimlerini üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarma, bağlılık ve güç ihtiyaçlarıdır.

2.8.1.3. Bireyin Demografik Özellikleri

Demografik nitelikleri, aile, cinsiyet, yaş, tecrübe ve eğitim başlıkları altında toplamak mümkündür.

a) Aile: Özellikle A.B.D.'de nüfus ile ilgilenen bazı uzmanlar; "ailelerin biçimsel olarak geçmişte kaldığını" ifade ederken, bazı sosyologlar ise, "ailenin sonsuz bir varlık olduğunu ve köklerinin sosyal yapıda bulunduğunu" vurgulamaktadır. Toplumun sürekli değişmesine paralel olarak ailede bu gerçeği yansıtacak değişikliğe uğramak zorundadır. Aslında ailedeki değişiklik sadece bu kurumun yapısındaki esnekliği değil, aileyi oluşturan "insan" unsurunun yapısal özelliğine de bağlıdır (Zanden, 1993).

Kişi doğumla toplum üyesi olmaya başlamakta, dış dünyayı algılamaya başlaması ile birlikte aile bireyden etkilenmekte, onlar aracılığı ile çevreyi kavramaktadır. Aile bireyleri arasında çocuğun ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği konusunda eğitilmeye çalışılır. Aile içi ilişkiler; karşılıklı sevgi ve saygı ile olmakla birlikte, aile bireylerinin birbirinin hakkına riayet etmek, hoşgörülü olmak, demokrasi terbiyesini kazanmak çocuk için öğrtilmesi gereken öncelikli işler arasındadır (Büyükkaragöz, 1995). Aile bu konularda vazgeçilmez bir etkiye sahiptir

Demokratik aile ortamında büyüyen çocuklar, başkaları ile nasıl iş birliği yapacağını, aile kararlarını gerçekleştirmek için aile içinde nasıl birbirlerine yardım edebileceklerini kavrarlar (Büyükkaragöz, 1995).

Aile kişiliğin belirlenmesinde önemli rol oynar. Anne ve babalar çocuklarını yetiştirirken onları kendi kişilikleri doğrultusunda yönlendirler ve çoğu zaman kasten veya bilmeyerek, çocukların sorunlarına kendi geçmiş tecrübelerine bakarak cevap verme eğilimindedirler. Ebevenyler çocukluk dönemindeki yoğun kişilik biçimlenmesinde, genel değerler ve tutumları benimsetme açısından tartışılmaz bir öneme sahiptir (Özüerman, 1995). Bu konuda Kocacık, çocuk üzerinde ailedeki en önemli etkin kişinin anne olduğunu ifade etmektedir. Çocuğun özellikle annesi ile olan ilk yaşantıları daha sonraki kişilik özelliklerini etkilemesi bakımından oldukça önemlidir (Kocacık, 1988).

Aile yapısında zamanla meydana gelen gelişmeler ayrıntılı olarak incelendiğindegenel olarak iki temel olguyla karşılaşmak mümkündür. Birincisi kişilerin sorumlulukları, daralan aile sınırlarına bağlı olarak azalmaktadır. Bu nedenle yeni ve eski kuşak arası ilişkilerde aile bağına dayalı kurallar azalarak yerini ekonomik arayışlara terk etmiştir. İkincisi ise, bireyler sadece ailelerinin istediği

yönde gelişmekte, özellikler ve yeteneklerine bağlı olarak dışsal olgulardan yararlandıkları ölçüde gelişme göstermektedirler (Erdoğan, 1997).

Aile bireylerinin birbirine oldukça bağlı olması kişilerde olumlu etkilere yol açacağı gibi olumsuz etkilerede ortam oluşturmaktadır. Aile bağılığı kuvvetli olan bireylerde kişiler arası dayanışma sağlanırken, öte yandan çocuktaki bağımlılık baskıları, onların bağımsızlık eğilimlerini engelleyebilir (Kağıtçıbaşı, 1991).

a) Cinsiyet: Cinsiyet faktörübir çok nedenden dolayı organizasyonel bağlılıkla ilişkilidir. Bu konuda genel olarak bayanlardaki bağlılık, erkeklerden nisbeten fazla olduğu söylenebilir (Eby-Freeman, 1999). Kadının ekonomik anlamda çalışma yaşamına girişi 18.Yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ile başlamaktadır. Sanayi devrimi iş gücü piyasasında önemli bir artışı beraberinde getirdiği gibi kadınların iş dünyasında rol almalarına da imkân tanımıştır. Bu değişimler sonucu dışarıda ücret karşılığı çalışma olgusu evde çalışmaya bir alternatif oluşturmuştur. 1970'li yıllarda başlayan kadının çalışma yaşamı ile ilgili uygulamaya yönelik araştırmalar birkaç konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan kadının ekonomik açıdan analizine yönelik araştırmalardır. Diğeri ise, kadının ortaya koyduğu ve erkeklere oranla farkın belirgin olduğu örgütsel davranışlardır.

Pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir grup firmanın kadın ve erkek çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada; rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzeyi kadınlar için daha düşük çıkmıştır (Siguaw ve Honeycutt, 1995). Statü nitelikleri, işe bağlılık, tatmin oranı açısından cinsiyete göre farklılıkların görüldüğü araştırma sonuçlarının yanı sıra Publiesi tarafından yapılan bir çalışmada da; kendine saygı, sosyal entegrasyon gibi stresten uzaklaşmak ve mutluluk için etkileyici değişkenlerin tesirinde kalınması açısından kadın ve erkeler arasında farklılıklar saptanmıştır (Russel ve diğ., 1995).

Araştırma sonuçlarında en güvenilir bulgulardan biri de, kadınları işlerinde erkeklere nazaran devamsızlıklarının daha fazla olduğudur (Vondenheuvel ve Wooden, 1995).Buna karşılık kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Clark 1993 yılında yaptığı bir araştırmada; kadınların erkeklere göre daha yüksek seviyede

iş tatminine sahip olduklarını, hatta işlerinden tatmin olmadıklarında bile işlerini bırakmayı düşünmediklerini saptamıştır (Groot ve Brink, 1999).

Daha önceleri cinsiyet-bağlılık ilişkisi konusunda yapılan bir çalışmaya göre; kadın yöneticiler astlarıyla daha iyi ilişkiler kurarak performans çıktılarını görmeye eğilimlidirler. Bununla beraber günümüze kadar hiçbir çalışma bayan yöneticilerine negatif ne de pozitif yönde bağlılık üzerinde bir etki yarattıklarını göstermiştir. Cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişkideki karmaşa, liderliğin yalnızca cinsiyetle ilişkili olmadığını göstermektedir. Yani liderin kadın ya da erkek olması o kadar da önemli değildir. Önemli olan yöneticiyle alt kademe arasındaki cinsiyet kombinasyonudur. Böylelikle yöneticiyle alt kademe arasındaki ilişkiler diğer değişkenleri etkileyebilir. Örneğin kadın bir yöneticinin alt çalışanlarının da kadın olması durumunda bu liderlik tipi örgütsel bağlılık açısından en çok tercih edilen durumdur. Oysa kadın yöneticiyle alt kademe çalışanların erkek olması durumunda böylesi bir durum yaşanamamaktadır. Liderlik şekli, kendine saygı ve optimizm, bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Genel anlamda bu yalnızca bir kadın-erkek sorunu değil kadın yönetici ve alt çalışanlarının erkek olması durumunda ortaya çıkabilecek bir durumdur (McColl, Kennedy ve Anderson, 1990).

c) Yaş ve Tecrübe: Yaş unsuru çeşitli sebeplerden dolayı örgütsel bağlılıkta etkili olmaktadır. Çalışanlar yaşlandıkça alternatif iş imkânları azalmakta ve bağlılık artmaktadır. Bunun ötesinde yaşlı çalışanlar organizasyondaki geçmişlerinin uzunluğuna bağlı olarak gençlerden daha çok bağlılık göstermektedirler (Eby ve Freeman, 1999).

Genç işçiler sahip oldukları fiziksel avantajlardan dolayı hizmet işleri, servis merkezli ve emek yoğun işlerde daha verimli olabileceklerinden yaşlı çalışanlar fiziksel dezavantajlarının yarattığı olumsuzlukları yaşayacaklardır. Bu konuya ilişkin her ne kadar bazı çalışmalar yapılmışsa da bunların çok azı yaş unsurunu tamamen içermektedir. Ancak, hizmet sektörünün tabiatı gereği, yaşla performans arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık işle ilgili stresin azaltılması veya önlenmesinde etkili olmaktadır. Her birey yaşlanmayla farklı şekilde başa çıkmaya çalışırken işe verdikleri değere göre çabaları da değişecektir. Bu yüzden örgütsel bağlığın yaşla negatif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Yaşla performans arasındaki negatif ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için bireylerin yaşlılığı ayrı ayrı nasıl

karşıladıklarını incelemek faydalı olabilir. Yaşla performans arasındaki ilişkiyi ayarlayan önemli etmenlerden biri örgütsel bağlılıktır. Hatta örgütsel bağlılık bir çeşit kilit unsurdur.

Kişinin yaşı, işletmelerde başarıyı belirleyen faktörlerden birisidir. Bu açıdan personelin yaşı, demografik özelliklerden birisini oluşturmaktadır (Erdoğan,1997).

Yapılan araştırmalar çalışan özellikleri açısından, yaş ile iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla işçiler yaşlandıkça işlerinde daha doyumlu olmaktadırlar. Öte yandan genç olan işçilerin işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Bunun nedeni ise ilerleme ve başka iş koşullarıyla ilgili çok fazlabeklenti içinde olmalarıdır. İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası düzeyde yapılan çalışmalarda da kanıtlanmıştır (Davis, 1988).

Genç yaştaki kişilerin daha çok iş doyumu elde ettikleri, ileriki yaşlarda bu doyum düzeyinin azaldığı saptanmıştır. Herzberg'e göre yaş ile iş doyumu arasındaki ilişki bir "U" şeklindedir. Yani bireylerin 60 yaşlarına kadar iş doyumlarının arttığını, ancak emekliliğe yaklaştığında azaldığını belirtmişlerdir (Leblebicioğlu, 1987).

İşyerindeki "yaş" konusu üzerine yapılan pek çok araştırma, yaş ile performans arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin Woldman ve Avolio, çalışanın performansının yaş ile doğru orantılı olduğunu vurgulamıştır.

Ancak yaş ve performans üzerinde yapılan bu çalışmalardan kesin bir kanıya varmak güçtür. Yapılan bazı araştırmalarda pek çok iş için gerekli olan fiziksel ve zihinsel yeteneğin yaş ile orantılı olmadığı tespit edilmiştir. Yaş olarak kıdemli olan personelin gençlere göre daha az verimli olacakları düşünülmemelidir. Aslında yaşça büyük personelin gençlere oranla daha tecrübeli oldukları göz ardı edilmemelidir. Bu tecrübeleri sayesinde genç meslektaşlarından çok daha verimli olabilirler.

Ohio'da Dennis East ve Coleen Farmer'in 1989'da yaptıkları iş doyumu anketi Voleck tarafından 1994'de Michigan Akademi Kütüphanesinden çalışanlar üzerinden tekrar uygulandığında; iş doyumunun personelin deneyiminden anlamlı bir şekilde etkilendiği saptanmıştır (Voleck, 1995).

Hemşireler arasında çalışma yılları ve tecrübelerine göre değişik ekonomik faydaların ve mesleki ödüllerin incelendiği bir araştırmada; işgörenlerin tecrübe süresine göre farklı ekonomik kazanç beklentileri içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Shindel, 1995). Tecrübe, bireylerin öğrenme sürecinde oldukça önemli bir role sahiptir. Hatta öğrenme türleri arasında yer almaktadır. İşletmeler personelin iş geçmişinde yaptıkları başarı ve başarısızlıklarını incelemekte, onları sistematik olarak değerlendirmekte ve çalışanların kolaylıkla ulaşabilecekleri bir şekilde kaydetmektedir. Firmalar, geçmişini hatırlamayan çalışanların onu tekrarlamaya mahkûm olduklarına inanmaktadır (Garvin, 1993).

Bireyler genelde benzer görevleri tekrarlayarak kendi performanslarını geliştirmektedirler. Geçmiş deneme-yanılmalarla ilgili başarı ve başarısızlıklarına bağlı olarak tercih yaparlar. Aslında değişim de, rutinlerin güncellenmesi sonucu oluşan temel bir öğrenme sürecidir. Rutinler ise deneme-yanılma yöntemi ve araştırma sonucu ulaşılan deneyimler ile güncellenir (Alessandra, 1997).

2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülen örgütsel faktörler düşünürler tarafından incelenmiş ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülen örgütsel faktörleri üç sınıfta ele almak yerinde olacaktır.

1.Örgütün değerleri.

2.Örgütün çalışanlara bakış açısı ve insan kaynakları politikaları.

3.Örgütün yönetim tarzı.

2.8.2.1. Örgütün Değerleri

Örgütsel değerler işletme içinde başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavramlar ve paylaşılan ideallerdir. Bireysel davranışlara yol gösterir ve performansı yükseltebilirler. Bunun için değerlerin sürekli gözden geçirilmesi ve kontrol edilmesi gerekir. Örneğin bir işletmede “kaytarmak” değer olarak kabul edilmişse, bu

işletmenin gelişmesi beklenemez. Ayrıca, neyin önemli olduğu ve uygulanageldiği örfün konusudur.

Bir işletmede müşteri memnuniyetinin önemi genel olarak tüm üyelerce benzer bir anlamda benimsenmişse bu artık değer haline gelmiş demektir. Firma sahiplerinin ve çalışanların sahip oldukları ve ortak bir biçimde uyguladıkları temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Örgüt kültürünün oluşmasında asıl rol alan ve misyona uyumlu hedefler koyan firma kurucularıdır (Erkmen ve Ordun, 2001).

Değerler, örgütün ahlaki kodlarıyla ilgilidir. Temel değerler; çalışanlar için firmaların onu diğer işletmelerden ayırt eden kişiliğini tanımlar. Böylece çalışanlar sahip oldukları değerler ile ayırt edici kişilik ve özellik kazanırlar. Yöneticilerin ortak hedeflere doğru daha bir istekle çalışanları yönetmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur (Kozlu, 1986).

Örgüt üyelerinin bireysel kültürleriyle, üyesi oldukları örgütün kültürü arasında bir geçiş sağlanamazsa doğal olarak zayıf bir kültür ortaya çıkar. Güçlü bir örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden biri de yüksek oranda kültürel homojenlik göstermesidir. Diğer bir ifadeyle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde, ortaklaşa paylaşılan değer, norm ve inançların dışında bazı değer, norm ve inançlar taşıyan, bozucu nitelikteki alt kültürler meydana gelmez. Yine güçlü bir örgüt kültürü, kültürü oluşturan değer, norm ve inançların organizasyon, yapı ve süreçleriyle uyumlaşmasının bir sonucu niteliği taşır (hayatinrengi.net, 2015).

2.8.2.2. Örgütün Çalışanlara Bakış Açısı ve İnsan Kaynakları Politikaları

Örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülen örgütsel faktörlerden birisi de, örgütün çalışanlara bakış açısı ve insan kaynakları politikalarıdır. Bu konuda iki temel yaklaşım söz konusudur: Birincisi, çalışanlara "personel" olarak yaklaşım, ikincisi de "insan kaynağı" olarak yaklaşımdır.

Personel yönetimi organizasyonun en stratejik yönlerinden biridir.Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel

yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır (bilgiyontemi.org, 2015).

Örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülen örgütsel faktörlerden birisi de örgütün çalışanlara bakış açısı ve insan kaynakları politikaları açısından önem arz eden insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar Şekil 12' de gösterildiği gibidir (Aytaç, 1996):

Şekil 10. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	**Personel Yönetimi**	**İnsan Kaynakları Yönetimi**
Çalışanlarla münasebetler	Muhalefetçi yaklaşım	Geliştirici ve İşbirliği içinde eşgüdüm
Oryantasyon durumu	Bazen tepkisel şekilde	İş odaklı bakış
Organizasyon şekli	Ayrı bölüm ve fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri durumu	Yönetimce	Yönetim ve çalışanlar
Değerlere bakış	Emir-dinlame ve uygulama uyumu	Müşteri ve problem odaklı uyum
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Problemleri anlayıp uygun çözüm geliştirme hali
Genel Çıktılar ve sonuç	Bölümlenmiş düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin etkin şekilde ihtiyaçlarıyla birleştirme

2.8.2.3. Örgütün Yönetim Biçimi

Örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülen örgütsel faktörlerin üçüncüsü, örgütün yönetim yaklaşımıdır. Örgütün yönetim yaklaşımı; yönetim ve organizasyon teorileri paralelinde şekillenmektedir. Buna göre klasik teoriyi esas alan örgütlerde; yapıya ve rasyonel ilkelere vurgu yapılmakta, insana ikincil bir kaynak ve ek bir enstrüman olarak bakılmaktadır. Yani bu örgütlerin yönetim yaklaşımı mekaniktir (Hicks, 1978).

Beşeri ilişkiler kuramını benimseyen örgütlerde, klasik teorinin ihmal ettiği "insan" olgusu yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımı önemseyen örgütlerde, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden

böyle bir davranış gösterdiği, yapı ile davranış arasında ne tür ilişkiler bulunduğu oldukça önemlidir (Koçel, 2003).Yani insan unsuru örgütün edilgen değil, etken unsurudur (Peters ve Waterman, 1987).Modern kuramı benimseyen örgütlerin yönetim yaklaşımında ise, klasik ve beşeri ilişkiler yaklaşımlarının fikir, görüş ve varsayımları bir bütün olarak entegre edilmektedir. Toplam kalite yönetimini esas alan örgütlerde ise, her değeri üreten unsurun insan olduğu ve insan kaynağının en değerli varlık olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden bütün bu örgütsel faktörler ikinci bölümde dört temel başlıkta irdelenecektir:

1. Liderlik ve yönetim tarzı.
2. Örgütsel yapı.
3. Teknoloji.
4. Örgüt kültürü.

2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt içi faktörlerin yanında birtakım örgüt dışı faktörler de mevcuttur.

2.8.3.1. Bireyin Yetiştiği Toplumsal Değerler

İşletme bütün olguların ve kavramlar gibi örgüte olan bağlılığın bir niteliğini etkileyenlerden örgüt dışı faktörlerdir. Endüstriyel psikoloji dalında, "dışsal değişkenlerle işteki mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik" çalışmalarda üç çeşit bağlantı saptanmıştır (Lion, Ronald ve Brunk, 1990):

1. Adaptasyon.
2. Dağılma.
3. Bölünme.

2.8.3.2. Toplumum İşletmelere Bakışı

Toplumun bakış açısı çok önemlidir. Bu şekilde, toplumun bu kurumlardan bazı beklentileri oluşur. Yakın zamanda çevre sorunlarının giderilmesi, çevresel

faktörler, kültürel faaliyetler, şehir planları, sağlıkla ilgili iş ve işlemler, eğitim faliyetleri ve benzeri istekler, firmalardan ilgililerce talep edilmektedir. Bu alanlarda duyarlılığın oldukça artmış olması beklentileri de minimize edecektir. Toplumun işletmeye bakışı çalışanların organizasyona bağlılığını etkileyen örgüt dışı etkenlerdendir.

2.8.3.3. Rakiplerin Uygulamaları

Rakiplerin uygulamaları işgücü piyasasındaki hareketlilik ve rekabet açısından önem taşımaktadır. İşgücü arz ve talep ile ücret-istihdam bağlamında şekillenen pazara, işgücü pazarı denir.

İşgücü piyasasında talep, üretim yapmayı hedefleyen işletmelerden gelmektedir. Arzı da, kazaç sağlamak maksadıyla çalışmak isteyen bireylerin oluşturduğu kitle meydana getirir. İşletmenin çalışan talebi, emeğin maliyeti ile talep edilen işgücü miktarı arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadıt.

Dolayısıyla rakiplerin işgücü konusundaki politikaları ve uygulamaları önemlidir. Maliyetlerin ve rekabet oramının iyi hesaplanması, rakiplerin yakın takibi işletmeler için hayatiyet arz eder.

2.8.3.4. İşçi Sendikalarının Politikaları

Sabuncuoğlu, örgüt dışı faktörlerden; "sendikaların karakteristikleri ile sendika taktiklerine" dikkat çekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Örgütsel bağlılığı yönlendiren dışsal etkenlerden biri de, emek dolaşımıdır. Çalışanların yaşadıkları şehri, yerleşim birimini veya işyerini değiştirmesi; işyerinde yükselme ve/veya çıkma gibi nedenlerle bulundukları alanda duağan ve sabit olmama, dürekli hareketli olması durumuna "emek dolaşımı" denilmektedir. Diğer bir ifadeyle emek dolaşımı; işgücünün iş piyasasındaki oynaklığının makro tahlile tabi tutularak çalışanların yer ve mekân değiştirmesidir. Örgütsel bağlılığa etki eden emek dolaşımına ilişkin faktörler şunlardır (Zaim, 1975):

1. Başka müesseselerde münhal kadroların varlığı.

2. Modern sanayideki aşırı ihtisaslaşma.

3.İşletmelerin çalışan potansiyeli bakımından iç ile dış kaynak arasında yaptığı tercihler.

4. İşletmelerin çalışan seçimindeki tercihleri.

5. İşletmelerin başka işletme çalışanlarını transferi veya kullanmaması konusundaki karşılıklı anlaşmalar.

6. Çalışanlar bakımından başka işletmelerdeki istihdam şartlarını bilmenin güçlüğü.

2.8.3.5. Yasalar

İşletmeler yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyettebulunurlar. Bu hukuki düzenlemeler işletmenin haklarını savunma ve geliştirme görevini yaparken diğer yandan bu kurumlara belirli zorunluluklar ve sorumluluklar da getirebilir. Bu nedenle işletmeler faaliyette bulundukları toplumun yasal yapısına dikkat etmek ve yapıya uyum sağlamak durumundadırlar (Dinçer ve Fidan, 2003).

İşletmeler özellikle kuruluş aşamasında ve faaliyetlerini sürdürürken pek çok yasal düzenleme ile karşı karşıyadır ve bunlara uymak zorundadır. Ayrıca işletmelerdeki çalışma koşullarını düzenleyen iş hukukuna ilişkin yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları; iş yasası, sendikalar yasası, grev ve lokavt yasası ve sosyal sigortalar yasasıdır. Ayrıca hükümetlerin yapmış oldukları uluslararası anlaşmalar da işletmelerin karşı karşıya oldukları yasal düzenlemelerdir (Timur, 1996).Dolaysıyla yasal çevre, çalışanlara da bir takım haklar ve sorumluluklar getirmektedir. Bu hak ve sorumluluklar çalışanların örgüte bağlılığını etkileyici niteliktedir.

2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, bağlılığa bağlı olarak pozitif veya negatif olabilmektedir. Belirlenen hedefler çalışanlarca kabul görmediğinde

örgüt dağılma sürecine grebilir. Tersine durumda ise, üstsek düzeyde bir düzeyde bir bağlılığın oluşması yüksek bir ihtimaldir. Bağlılığın düşük seyrettiği örgütlerde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme ile yüksek seviyede bir ilişki söz konusudur (Balay, 2000:49)

Randall(1987) bağlılık ile ilgili araştırmalarında; bağlılığın ve oluşan bu bağlılık düzeylerinin çalışana ve işletmeye olan pozitif ve negatif yanlarını araştırmıştır. Burada bulunan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları ortaya çıkmıştır (Perçin, 2008: 59).

2.9.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, bireysel ve kurumsal düzeyde pozitif ya da negatif etkiler ortaya çıkarmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta iş gören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun hisseder. Ancak bu durumda çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Çalışan bu durumda düşük bağlılık nedeniyle alternatif iş imkanları arayışı içinde olacağından, insan kaynaklarının daha verimli idaresine yol açacaktır (Randall, 1987).

2.9.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

İş gören tecrübesinin fazla, fakat özdeşleşmesinin ve bağlılığın yeterli olmadığı düzeyidir. Ilımlı düzeydeki bu bağlılıkta yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bundan dolayı kişi olarak kendine has özelliklerini lorumaya girişmektedirler (Randall, 1987).

Organizasyona ılımlı bağlılıkta, her zanman pozitif sonuçlara neden olmayabilir. Örgüte ılımlı bağlı olarak çalışan biryler, toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında çatışma yaşayabilirler. Buda örgütte kararsızlık ve verimsizlik getirecektir (Bayram, 2006).

2.9.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde çalışanlar, işletmeye düşünce ve davranışlarla bağlı olurlar. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, mesleğinde ilerleme ve doyumlu ücretle tatmin

sağlayacağını, işletmenin de buna karşılık çalışanı yetkilendirerek ve kademeli ilerleterek karşılık vermektedir (Balay, 2000: 53).

Yüksek düzeyde işletmeye bağlılık hisseden çalışanların; işin bizzat kendinden, kendi kariyerinin geleceğinden, kontrolden, diğer üyelerden doyumları yükse olur. Bu çalışanların işi bırakmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, değerlerinin değişmesi, doyumsuzluk ve yetersiz ödüllendirilme veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşecektir (Bayram, 2006).

2.10.Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

2.10.1.Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Araştırmalar

a)Gazi Üniversitesinde Yapılan Araştırma: Söz konusu bu çalışmada Boylu-Pelit ve Güçer, üniversitelerin de başarısı için mensuplarının örgüte bağlılık düzeylerini incelemişlerdir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Bu çalışma kapsamında Gazi Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin çalıştıkları birimlere ve üniversite geneline olan bağlılıkları araştırılmıştır. Araştırma yapılırken Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' kullanılarak 366 akademisyene uygulanmış anketle yapılmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığın üç boyutu ele alınmış; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında akademisyenlerin bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Ayıca akademisyenlerin bağlılıklarının demografik özellikleri bakımından farklılıkları da 't testi' ve 'anova testi' kullanılarak incelenmiştir. Bunun sonunda katılanların kişisel özellikleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde değerlendirmeye alınacak farklılıklar bulunmuştur

Gazi Üniversitesinde görev yapan akademik personele uygulanan ilgili araştırmada; 4250 öğretim elamanları arasından 366 akademisyen üzerinde araştırma yapılmıştır. Üniversite mensuplarının bağlılık çeşitleriyle ilgili ankete katılım sonucu oluşan görüşleri incelendiğinde, çalışılan birime ilişkin duygusal bağlılık alt byutundaki görüşlerinden ortalama bakımından en yüksek değer 4,1 ile "çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" ifadesidir. En düşük

ortalaması olan yargılar, 3,6 ortalamasıylayla "bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum" ve "bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor" yargıları olduğu bulunmuştur. Mensupların üniversitelerine duygusal bağlılık düzeylerinde, en yüksek ortalamaya sahip ifadeler 3,9 aritmetik ortalama ile "kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım" ifadesi oluştururken, ortalama değeri en düşük sahip ifadeler 3,5 ortalama ile "çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" yargısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin yer aldıkları bölümle ilgili devam bağlılıklarında en yüksek ortalama değerine 2,9 aritmetik ortalama ile "başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum" yargısıdır. Kurumun hepsine bakıldığında en yüksek değeri 2,8 aritmetik ortalama ile yine "başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum" ve "şu an bu kurumda kalmam istekten ziyade gerekliliktir" yargıları almıştır.

Akademisyenlerin birim ve geneline ilgili katılımlarına göre, en yüksek katılımın duygusal bağlılıkta olduğu onu normatif ve devam bağlılığına ilişkin yargılara katılımın takip ettiği ortaya konulmuştur.

Yapılan bu çalışmada, üç bağlılık düzeyi ile ilgili ortaya çıkan genel aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Elde edilen araştırma sonucu kuramsal çalışmalar veya teorilerin sonuçlarıyla mutabık bir bulgudur. İlgili kuramsal çalışmalarda da; örgütsel bağlılık alanında ortaya konulan boyutların öncelik sırasıyla ilgili olarak sırasıyla ençok istenilen durumdan en aza doğru; üyelerdeki üst düzeydeki duygusal bağlılık, devamında normatif ve son olarak da devam bağlılığı ortaya çıkmıştır

b)Kocaeli Üniversitesinde Araştırma: Söz konusu bu çalışmada Ceylan-Keskin ve Eren, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Bu çalışma Kocaeli Üniversitesi'ne bağlı iki Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan; cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri farklı 97 öğretim elamanına uygulamışlardır. Öğretim elamanlarına Bass ve Avolio (1990)'nun geliştirilmiş çok faktörlü Liderlik Ölçeği ile örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeleri tespit etmek için Mowday, Porter, Steers ve Boulion(1979)'ca ortaya konan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu iki

ana boyut şeklinde 7 alt boyut ve 33 anket sorusundan oluşan bir anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada liderliğin üç boyutuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon ve korelasyon analiz ve modelleriyle bulgular ortaya çıkarılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlara bakıldığında dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular dönüşümcü liderin, işgörenlerin bağlılıklarını pozitif etkilediği bulgusu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt öğelerinden karizmanın diğer öğelere nazaren daha güçlü bir etkisi çıkarken, entelektüel teşviğin ise, bireysel ilgiye oranla daha güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.10.2. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik ve Bağlılık Düzeyi Üzerinde Bir Araştırma

İlgili araştırma Topaloğlu ve Dalgın tarafından yapılmış olup bu çalışma kapsamında liderlik davranışı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmaya çalışılmıştır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Bu çalışmanın evrenini kıyı şeridinde bulunan otel yöneticileri ve çalışanları oluşturmuştur. Bu bilimsel araştırma Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı otellerde çalışan genel müdürler, orta düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar olamak üzere toplam 236 personel üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada Goleman'nın liderlik tarzları ayırımı ile örgütsel bağlılık içinse Hackman ve Oldham'ın "iş tanımlama ölçeği" kullanılmıştır.

Bu araştırmayla; katılımcıların algılarına göre, ilgili bölgedeki otellerde çalışan yöneticilerin; vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik boyutlarını ilgilendiren davranış şekillerini daha çok gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan analizlerde, vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı liderlik yaklaşımları ve bağlılık arasında orta düzey bir olumlu ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat otokratik liderlik yaklaşı ile vizyoner ve katılımcı liderlik yaklaşımları arasında ise daha az düzeyde olumsuz bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

2.10.3. A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma

İlgili araştırma Morçin ve Bilgin tarafından yapılmış olup bu çalışma kapsamında ülkemizdeki seyehat acentelerindeki iş görenlerin dönüştürü liderle ilgili tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Morçin ve Bilgin, 2014).Çalışma Adana ilindeki A grubu seyahat firmalarındaki işgörenlerin tutumlarını ölçmeye yönelik yapılmıştır. Bu kapsamda ülkemizde yapılan ilk ve tek çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir.

Araştırma Adana ilindeki A grubu 86 seyahat acentesindeyöneticiler dışında çalışan toplam 230 iş gören üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Ancak çalışma 230 çalışandan 164'üne uygulanmış, 153 tane anket ise analizlere tabi tutulmuştur.

Verilerin toplanması amacıyla dönüştürücü liderlik ölçeği olarak çalışmada Dilek'in (2005) Türkçe çevirisinden faydalanılmıştır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için ise; Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdikleri 'örgütsel bağlılık ölçeği' kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik tutumu Bass ve Avolio (1990)'nun anketi ile ölçülmüştür.

Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde; korelasyon analiz sonuçlarından çıkanlara bağlı olarak dönüştürücü liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif ve doğrusal bir bağ olduğu görülmüştür. Yine dönüşümcü liderliğin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en fazla kolerasyonun duygusal bağlılıkla en küçük kolerasyonun devam bağlılığıyla ilgili olduğu görülmüştür.

İlgili araştırmada iş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışlarının demografik değişkenlere bağlı farkılaşmasını ortaya çıkarmak amacıyla 't testi ile ölçülmüştür. Bunun sonucuna göre dönüşümcü liderliğin yalnız cinsiyete göre farklılaştığı, örgütsel bağlılıkta ise sadece normatif bağlılıkta, çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Burada devam bağlılığının demografik değişkene göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Yine araştırmada normatif bağlılığın sektörde çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür (Morçin ve Bilgin, 2014).

2.10.4. Sağlık Çalışanları Üzerinde Yapılan Araştırma

a) Gazi Üniversitesi Hastanesi Çalışanları Üzerinde Yapılan Araştırma:

İlgili araştırma Göksel ve Aydıntan tarafından yapılmış olup bu çalışma kapsamında Sağlık çalışanlarının lider-takipçi etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Göksel ve Aydıntan,2012). Araştırmanın örneklemi Ankara ilinde bulunan Gazi Üniversitesi Hastanesinde görev yapan 57 sorumlu/ başhemşireden oluşmaktadır.

Yapılan araştırma ile lider ile üye etlilenme derecelerinin güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın bu çalışamaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiş ve 30–40 yaş grubunda işgörenlerdeki lider ve izleyen etkileşim düzeyinin yüksek olduğu (%58,5), 41–50 yaş grubunda çalışanların ise lider ve üye etkilenme düzeyinin düşmekte olduğu (%41,5) görülmüştür.

Lider ile üye etkileşiminin alt öğelerinin örgütsel bağlılığın alt boyutları da dahil ile olan münasebeti incelendiğinde; lider ile üye etkileşiminin yalnızca sadakat alt boyutunun, örgütsel bağlılıkta ise normatif ve duygusal bağlılık alt boyutlarını olumlu olarak değiştirip bağlılığı arttırdığı ortaya çıkarılmıştır..

b) Beş Devlet Hastanesinde Yapılan Araştırma: İlgili araştırma Çakınberk ve Demirel tarafından yapılmış olup bu çalışma kapsamında dönüşümcü ve yönetsel liderlik tarzları araştırılmıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010). Araştırmanın evreni Tunceli ve Malatya'daki beş kamu hastanelerinde çalışan toplam 979 yardımcı sağlık personelidir. Araştırma örneklem ise random yöntemine göre belirlenen300 kişiye uygulanmış ve 296 kişiye yapılan anket analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada sağlık çalışanlarının liderlik algıları ile bağlılık arasındakorelâsyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki (r = 0,732) tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile yönetsel liderlik arasında düşük bir ilişki bulunmuştur. Fakat bu münasebet istatistiksel bir değer ifade etmemektedir. Liderlik şekilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında, dönüştürücü liderlik uygulamalarının özellikle duygusal bağlılığı arttırdığı bulunmuştur.

c) Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Yapılan Araştırma: İlgili araştırma Kırılmaz ve Kırılmaz tarafından Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görevli çalışanlar üzerinde uygulanmıştır (Kırılmaz-Kırılmaz,2010). Araştırma ile ilgili altı adet hipotez geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun geliştirdiği "çoklu liderlik ölçeği (MLQ Form, 5X)" tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlikle ilgili olan maddeleri kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen "örgütsel bağlılık ölçeğinin, Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan yaklaşık 3500 kişi oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem büyüklüğü 350 kişi olarak değerlendirilmiştir ve 252 anket uygulanmıştır.

Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen verilere göre, çalışanların dönüşümcü liderlikle ilgili tutumları orta düzeyde (3,5192), örgütsel bağlılıkla ilgili tutumları (3,1179) ise daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda bayan çalışanlar liderlerinden bekledikleri zihinsel teşvik ve ilham verici liderlik niteklikleri konusunda ikna olmadıkları için örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük çıkmıştır.

Araştırma bulguları üzerinde yapılan analizlerde, bir- üç yıl arası çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların; dönüşümcü liderin karizma ve ideal etki özelliğinden daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla yeni çalışmaya başlayan bireyler, yöneticilerin karizmatik özelliklerinden etkilenmekte, yöneticileri ile duygusal bir bağ oluşturmaktadırlar. Ancak iş deneyimi arttıkça üyelerin yöneticileriyle münasebetlerinde problemler yaşadıkları ve ilk baştaki karizmatik ve ideal etkinin gittikçe azaldığı gözlenmiştir.

Araştırmada çalışanların örgüte ilk katıldıklarında daha yüksek beklentiler ile daha fazla bağlılık hissi taşırken zamanla bu hislerde azalmalar görülebildiği vurgulanmıştır. Bu noktada dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden birisi olan "bireysel ilgi" boyutunun liderler tarafından ihmal edildiği çalışanların bireysel farklılıklarının zamanla dikkate alınmamaya başlandığı belirtilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup çalışanların yaş gruplarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki 18-25 yaş grubu

aralığında olduğu bulunmuştur (r = 0,745). Buradan genç çalışan grubunun motivasyonunun ve işe bağlılığının daha yüksek olduğu, değişime ve dönüşüme genç grubun daha istekli olduğu yorumu yapılmıştır. Ayrıca, 36-45 yaş grubu aralığında çalışanların da (r = 0,264) yöneticilerinin tutumlarının kendilerinin örgütsel bağlılık duygusu taşımalarında zayıf düzeyde de olsa etkili olduğunu ifade ettikleri makalede belirtilmiştir.

Böylece bu araştırmacılara göre yöneticiler örgütsel değişim ve dönüşümünün sağlanması ve örgütsel bağlılığın arttırılması adına "ortak vizyon ve paylaşım sağlamalı, zihinsel uyarım ve yaratıcılık konularına önem vermeli, etkili iletişim teknikleri geliştirmeli, esnek yönetim anlayışı sergilemeli, birlikte çalıştığı kişilerin güvenini kazanmalıdır" önerileri sıralanmıştır

2.10.5. Bankacılık ve Finans Çalışanları Üzerinde Yapılan Araştırma

İlgili araştırma İstanbul ve Ankara'daki büyük finans ve bankacılık sektöründeki işletmeler üzerinde yapılmış, işletmelerde kurum politikaları ve liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. çalışanların demografik niteliklerine bağlı olarak algılananb liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Arslan ve diğ., 2011). Araştırmanın örneklemi; 151 çalışandan oluşur.

Araştırmada liderlik ve liderlik tarzının, örgüt kültürünün ve örgüt vizyonun, işgörenlerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ankette demografik soruların yanında, araştırmanın 4 bölümünde toplam 35 ifade soruları kullanılmıştır. Araştırmanın faktör analizi yapılarak, ifadelerin ortak özellikleri belirli değişkenler doğrultusunda belirlenmiştir. Bu değişkenlerin, örgüt kültürü, kurumun vizyonu, liderin nitelikleri ve kuruma bağlılık olduğu saptanmıştır.

Araştırma ile örgüt kültürü, örgütün vizyonu ve liderlik özelliklerinin, kuruma bağlılığa olan etkileri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Buna göre; örgüt kültürü ve vizyonunun, örgüte bağlılığı etkilemediği ortaya konulmuştur. Liderlik niteliklerinin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği, ancak düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir.

Demografik bakımdan ise cinsiyet ve medeni durumun bağlılığı etkilemediği ancak, aş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı ortaya çıkarılmıştır.

Çalışanların kurumda çalıştıkları süreler ile ilgili olarak kuruma bağlılığı etkilemesi noktasında doğru orantı mevcuttur. Araştırmaya göre örgütte geçirilen süre arttıkça, örgüte bağlılığın da yükseldiği saptanmıştır. Örgütte geçen bu süreye bağlı bir şekilde yapılan kademe yükselmelerinin getirdiği memnuniyet nedeniyle bağlılık ve kıdem arasındaki ilişki pozitiftir. Tecrübe attıkça bağlılığın arttığı tesbit edilmiştir.

Çalışanların örgütte işgal ettikleri statüleri, örgütsel bağlılığı etkilerken, yöneticilerin alt kademelere göre örgütsel bağlılığı fazla bulunmuştur. Örgütte konum yükseldikçe, bağlılığın arttığı sonucu elde edilmiştir.

Liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılığ etkisi de incelenmiştir. Bütün liderlik tarzlarında örgütsel bağlılık çok yüksek olmamakla beraber, liderin etkileşimci ve demokratik olması, otoriter ve karizmatik özellikler taımasına bağlı olarak, örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya çıkmıştır.

2.10.6. Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan bir Çalışma

İlgili araştırma Şahin tarafından İzmir'deki otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik yapılmıştır (Şahin, 2007). Yapılan araştırma ile Ege Bölgesinde çalışan 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerdeki personele yönelik olup yöneticiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırnamın sonucunda; personelin eğitim durumunun; sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Sağduyu ile personelin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı münasebet bulunmuştur. Sınırlılıklar ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Yetki ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve dengi eğitime sahip olanlar, önlisans ve lisans mezunlarından daha düşük puana sahiptir. Eğitim düzeyi arttıkça işletmenin yetki verme düzeyi de artmaktadır. Önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarından anlamlı derecede yüksek, lisans mezunları hem ilk hem de liseden daha yüksek puana sahiptirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin sorun çözme yeteneği de gelişmektedir. Örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, yetki ve sorun çözme konusunda turizm eğitimi alanların puanları

anlamlı derecede yüksektir.

Personel güçlendirme ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Personelin çalıştığı bölüm, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar ve sorun çözme üzerinde etkilidir. Personeli güçlendirme ile onun geliri arasında pozitif ve istatistiksel olarak dikkate değer bir münasebeti vardır. Personelin geliri, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkilidir. Gelir yükseldikçe örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme puanları da yükselmektedir. Sektörde çalışma süresi arttıkça, personelin yetki ve sorun çözme puanları da artmaktadır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, iş tatmini ile medeni durum, eğitim durumu, personelin çalıştığı bölüm, gelir, işletmede çalışma süresi ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile cinsiyet, yaş, kadro durumu, turizm eğitimi, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü ve sektörde kaldığı süre arasında dikkate değer bir münasebet ortaya çıkarılmıştır.

İş tatmini ile çalışanın medeni hali arasında anlamlı bir ilişki vardır. Evli olanların bekarlara göre dışsal tatmini daha yüksektir. Eğitim durumu ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin ile eğitim durumu arasındaki ilişki; Yüksek Lisans, ön lisans ve lisans mezunlarının puanı ilköğretim, lise ve denge okul mezunlarına göre daha yüksektir. Eğitim yükseldikçe içsel, dışsal ve genel tatmin yükselmektedir.

İş tatmini ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm ile içsel tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. İçsel tatmin ve genel tatmin kat hizmetleri bölümünde diğer bölümlere göre daha düşüktür.

2.10.7. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütünde yapılan bir çalışma

İlgili araştırma Mahmutoğlu tarafından Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan yöneticilerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık algılamaları ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yönetim görevi ve kıdem arasındaki farklılık boyutunda ve iş doyumu ile örgütsel bağlılık dereceleri arasındaki münasebeti belirlemek için yapılmıştır (Mahmutoğlu, 2007).

Araştırma ile eğitim yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık açısından bakıldığında, lisans mezunlarının "çok" düzeyde, diğer gruplardakilerin ise "orta" düzeyde bir bağlılık algısına sahip oldukları görülmektedir. En düşük bağlılık ise yüksek lisans seviyesinde eğitimi olan yöneticilerde gözlenmiştir.

Devam bağlılığı alt boyutunda önlisans mezunlarının az, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılıkları olduğu, çok yakın değerler almış olmakla ile birlikte lisans mezunları yüksek lisans mezunlarından daha çok bağlılık göstermektedirler.

Normatif bağlılık alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanların az, diğer grupların ise orta düzeyde bağlılıkları olduğu, en yüksek bağlılığın önlisans eğitimi alan yöneticilerde görüldüğü anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin eğitim durumları açısından grupların kendi aralarında bir değerlendirme yapıldığında, önlisans mezunlarının devam bağlılığı alt boyutunda az, diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık boyutunda algılamalarının orta düzeyde olduğu, en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda olduğu anlaşılmaktadır.

Lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticiler duygusal bağlılık alt boyutunda çok, diğer alt boyutlar ve örgütsel bağlılık boyutunda orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları, en düşük bağlılığın normatif bağlılık boyutunda görüldüğü saptanmıştır.

Yüksek lisans düzeyinde eğitim gören yöneticilerin normatif bağlılık

boyutunda az, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık algılamasına sahip oldukları, bu grupta da en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin yönetim görevleri açısından örgütsel bağlılık algılamalarına bakıldığında, şube müdürlerinin bütün boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en yüksek bağlılığın duygusal boyutta, en düşük bağlılığın ise normatif boyutta görüldüğü saptanmıştır. Daire başkanlarının duygusal bağlılık boyutunda çok, diğer boyutlarda orta düzeyde bağlılık gösterdikleri, en düşük bağlılığın ise devam bağlılığı alt boyutunda olduğu görülmüştür.

Duygusal bağlılık alt boyutunda 5 yıldan az ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan yöneticiler "orta" düzeyde, diğer gruplar ise "çok" düzeyinde bağlılık göstermektedirler. En yüksek bağlılık algılaması 16-20 yıl, en düşük bağlılık algılaması ise 5 yıldan az kıdeme sahip yöneticilerde gözlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığında yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları arasında yönetim görevleri açısından bir farklılık tespit edilmemiştir. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları kıdemlerine göre farklılaşmamıştır. Yine Milli Eğitim Bakanlığında yöneticilerin örgütsel bağlılık hisleri bakımından yönetim görevleri açısından bir farklılık tespit edilmemiştir. MEB merkez örgütünde yöneticilerin örgütsel bağlılık hisleri ile sahip oldukları cinciyet arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durum yöneticilerin yaşları için de sözkonusudur.

2.10.8.Turizm Endüstrisinde Yapılan Bir Çalışma

İlgili araştırma Diker tarafından yapılmış olup bu çalışma ile örgütsel bağlılık kavramının tüm boyutları irdelenerek kavram üzerinde etkisi bulunan, örgütün yapısal ve yönetsel işleyişleri kavramlaştırılarak, bu işleyişleri belirleyen örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımları ortaya konularak örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri mod elleştirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır (Diker, 2014). Araştırmanın evreni; İstanbul, Antalya, Ankara, Muğla ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı ve dengi tesislerdir. Araştırmanın örneklemi ise; bu bölgelerde 5 yıldızlı ve dengi tesisler arasında faaliyet gösteren 20 tesis çalışanlarının basit tesadüfi yöntem ile seçilen deneklerdir.

Bu çalışma ile çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik boyutlarıyla liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla anket uygulanmış

örgütsel bağlılık ölçeği uygulanarak bağlılık oranlarının ne düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucu ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; Turizm endüstrisinde, örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir münasebet bulunmuştur. Turizm endüstrisinde, klan eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki; destekleyicilik eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Turizm endüstrisinde, gelişme eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki; liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki; üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır. Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

2.10.9. Sanayi Sektöründe Yapılan Bir Çalışma

İlgili araştırma Akbaş tarafından yapılmış olup bu çalışma ile mobilya imalat sektöründe çalışan büyük şirketlerin, örgütsel etik iklimleri ile bu işletmelerde çalışanların birey- örgüt uyumları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmeye çalışılmıştır (Akbaş, 2010).

Araştırma evreni; Türkiye mobilya imalat sanayinde faaliyet gösteren toplam 20 büyük ölçekli işletmeden, 11'i olarak belirlenmiştir. 11'i nin Kayseride olması nedeniyle araştırma uygulamasının Kayseri'de uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırma örneklem ise; Kayseri'de faaliyet gösteren 9 büyük ölçekli mobilya işletmesinde çalışan, toplam 409 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma ile; örgütsel etik iklim, örgüt-birey uyumu, örgütsel vatandaşlık münasebeti konularında birtakım anlamlı bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları işletmelere göre farklı olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın olası nedeni olarak kişi-örgüt uyumu düzeylerinin işletmeler arasındaki farklılıkları olduğu söylenebillir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler göstermiştir ki; araştırma kapsamındaki işletmelerde, 30 yaş altındaki bireylerin örgütsel bağlılıklarının, 36-40 yaş aralığında olanlara göre daha düşük düzeydedir. Bu sonucun olası nedenlerinden biri, daha genç yaştaki çalışanların çalışabilecekleri başka işyeri alternatiflerini daha yüksek düzeyde algılamaları olabilir. Bir başka neden ise, 36-40 yaş aralığındaki çalışanların, geçmişte işletmelerinin kendilerine sağladığı bir takım yararlar (kariyer, eğitim, ödemeler vb.) karşısında kendilerini borçlu hissetmeleri olabilir. Bu sonucu destekleyen bir başka bulgu ise, çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin artması ile örgütlerine bağlılık düzeylerinin de artış göstermesi olabilir.

Örgütsel Bağlılık boyutlarından, duygusal ve normatif ÖB boyutlarının düzeyleri, çalışanlar arasında işletmelere göre farklılaşmaktadır, ancak çalışanların zorunlu ÖB düzeyleri bakımından işletmelere göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Bu durum, duygusal ve normatif ÖB üzerinde etkili olan durumsal ve bireysel değişkenlerin hem daha fazla hem de işletmeler arasında farklılaşan doğasıyla ilgilidir. Zorunlu örgütsel bağlılıkla ilişkili bireysel ve durumsal değişkenlerin ise sayı ve tür olarak daha sınırlı olmasının, sonuca neden oluşturduğu söylenebilir. Duygusal ÖB ve zorunlu ÖB puanlarının 30 yaşın altındaki grupta daha düşük olması; genç çalışanların örgütlerine verdikleri ve örgütlerinden aldıkları karşılaştırmasını hem ekonomik anlamda hem de sosyal psikolojik bakımdan, yüksek yaş grubundakilere göre daha düşük düzeyde algılamalarından kaynaklanmış olabilir. Örgütsel sosyalleşme bakımından genç çalışanların, yüksek yaş grubundakilere göre büyük olasılıkla daha geride olmaları da böyle bir bulgunun açıklaması olabilir. Ayrıca eğitim düzeyi bakımından üniversite ve üzerindeki grubun, ÖB boyutları puanlarının, yüksekokul, lise ve ilk- ortaokul eğitim düzeyindeki gruptan daha düşük olması, ÖB literatüründe yer alan araştırma bulgularını desteklemektedir. Aynı kapsamda işletmeda çalışma süresi 11 yıl ve üzerinde olan çalışma grubunun, ÖB boyutları puanlarının, işletmede çalışma süresi daha az olan grupların puanlarından yüksek olması, ilgili literatürdeki araştırma bulgularıyla aynı doğrultudadır. Medeni durum bakımından evli olanlar daha fazla ÖB ve alt boyutları puanlarına sahiptir. Ayrıca bu gruptakiler daha fazla ileri görev bilinci ÖVD göstermektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Çalışmanın odaklandığı temel kavramlar dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılıktır. Literatürdeki çalışmalarla liderlik konusu yıllarca birçok araştırmaya konu olmuş ve liderlik ve yönetim tarzları bu araştırmalar neticesinde çeşitli tarzlara bölünmüştür. Bu çalışmada bu ayırımlarla beraber örgütsel bağlılık konusunun literatür taramaları yapılacak, liderlik kavramı ve çeşitlerinin yanında özellikle dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları detaylıca ele alınacaktır.

Günümüzde örgütlerde başarı elde edilmek isteniyorsa iş görenlere emir verip onları kontrol eden yöneticiler yerine onları destekleyen, motive ve teşvik eden yönetici ve liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bir örgütte yönetici aynı zamanda lider de olabilir. Ancak yönetici, aynı anda hem yönetici hem de lider olamayabilir. Bu örgütteki ortama göre şekillenir. Değişimin çok hızlı yaşandığı tüm sektörlerde özellikle sanayi sektöründe liderlik konusu oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderliğin örgütün hedef ve geleceği açısından çok önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Rutin gündelik işlerin iş kapasitesinin çoğunu oluşturduğu işletmelerde, deneyim ve düzeltmelere dayanan yönetme faaliyeti önemli ve gereklidir. Ancak değişim ve dönüşümün hızlı yaşandığı dünya ekonomilerinden ülkemiz de

etkilenmektedir. Özellikle sanayi sektörü özelde tekstil sektöründe çok hızlı değişimler yaşandığından liderlik konusunun çok önemli olduğu kabul edilmelidir.

Dönüşümcü liderlik kavramı Burns'ün (1978) çalışmasıyla literatüre girmiştir. Yazara göre dönüştürücü liderlik 'insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesi' dir. Ancak dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985)tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns, etkileşimci liderlik davranışı gösteren bir liderin dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini iddia ederken, Avolio(2004) etkileşimci liderlik dönüşümcü liderliğin bir ön şartı olarak görür. Ancak dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin bir adım önündedir (Avolio, 2004). Bass'a göre ise her dönüşümcü liderin öncelikle etkileşimci lider özelliği taşıması gerektiğini belirtmiştir. Dönüşümcü lider, çalışanları bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarlar için motive eden ve onları risk alıp önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunan kişi şeklinde tarif edilmiştir (Morçin ve Bilgin, 2014).

Bass (1990: 19-20)dönüşümcü liderliği temel dört özelliği üzerinde durmuştur: Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutlarını da oluşturan bu özellikler; karizma ya da ideal etki, ilham verenmotivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu özelliklerden ideal etki, liderin davranışlarına yansıyan ya da takipçilerinin atfettiği üstün karizmatik özellikleri nedeniyle çalışanlardamisyon bilinci geliştirir. Ayrıcavizyon sağlar. Kişinin kendisine ve örgütü ile ilgili gurur duygusu verir, güven ve saygı uyandırır. İlham vern motivasyon, ortak amaçları öne çıkararak hedefleri basit gösterip yüksek hedefler üzerinden iletişim kurar. Entelektüel uyarım, kişisel zekâya, akılcılığa önem vererek dikkatli sorun gidermeyi destekler. Bireysel ilgi ise her çalışanı ayrı bir şahsiyet olarak değerlendirir, yapısına dikkat eder, öncülük yapar, tavsiyelerle yardımda bulunur (Morçin ve Bilgin, 2014).

Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllardan beri literatürde yer alan örgütsel bağlılık konusunda birçok çalışma sözkonusudur. Daha çok işe sadakat veya işe bağlılık şeklinde de algılanan bağlılık; içten gelen şiddetli bir istemle örgüte bağlılı sürekli haline getiren, örgüte üyeliği devam ettirmede rol oynayan etmen olarak tanımlanmış diğer yandan Nowday ve Steers, örgütsel bağlılığı; bireyin örgütüyle ilişkisini

sağlayan bağlayıcı bir güç olarak tanımlamıştır (Norman, 2005). Bu iki yazara ek olarak Nowday'e göre ise; çalışanların örgüt amaç ve değerlerine inanıp, onun için gayret göstermesini ve örgütle olan beraberliğinin devamı için güçlü istek şeklinde özetlemişlerdir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı ve bu tarz liderliğin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Burada modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamayı araştırmanın problematiği olarak belirlemiştir. Araştırmada 'dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?' sorusuna cevap aranmıştır.

Problem cümlesine bağlı olarak çalışmanın amacı; "araştırma kapsamındaki tekstil firmalarında çalışanların örgütsel bağlılığın sağlanmasında, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesidir". Bu nedenle araştırmanın temel hipotezi; "Araştırma konusu olan tekstil firmalarında çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu bir etkide bulunduğu" şeklinde saptanmıştır. Çünkü örgütte var olan dönüşümcü liderlik boyutları hem örgütsel hem de çalışanların bireysel beklentilerini karşılayarak onları örgüte bağlılık konusunda olumlu yönde sevk eder.

Diğer yandan örgütteki ilişkiler mekanizması ve çalışanların etkileşimi, işletme faaliyetlerinin hepsine ortam hazırlar. Bu zeminin uygun ve elverişliliği örgüt başarısını artırırken, aksi halde ise örgütün yaşamını tehdit eder. İşletme yapısının tercihinde teknoloji, liderlik tarzı ve örgüt kültürü gibi etkenleri ayrıntılı bir şekilde incelemeden karar verilemez (Dinçer, 2003)ken biz burada dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini irdelemeye çalıştık.

Diğer yandan işletmelerin ve kurumların ürettiği mal ve hizmetleri üreten çalışanların mutlu olması da önemlidir. Bu mutluluk ilgili organizasyonun iyi bir yönetim tarzıyla yönetilmesiyle mümkündür. Son yıllarda dönüşümcü liderlik

yaklaşımının gerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için değişim ve dönüşümünün sağlanması gerekse de çalışanlara örnek olarak ilham kaynağı olma, entelektüel teşvik sağlama, karizmasıyla onları örgüte bağlama ve her çalışanı birey kabul ederek onlara değer ve ilgi gösterme boyutlarıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Böyle güdülenen çalışanların örgüt içinde mutlu olacağı kendi hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için yüksek bir adanmışlıkla örgüte bağlanacağı birçok çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Ülkemizin dünya ticaretinde söz sahibi olduğu sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Son yıllarda gelişen ve büyüyen ve gelişmekte olan ülkelerle rekabet içinde olan bu sektör son yıllarda Anadolu'nun değişik illerine yayılarak bu illerin tekstilde üne çıkmasını sağlamış ve ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamışlardır. Bu sektörlerin gelişiminde Denizli, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa ve Malatya gibi iller başı çekmektedir. Malatya'nın iki adet Organize Sanayi Bölgesinin en önemli firmaları tekstil firmalarıdır. Türkiye'nin çok önemli firmalarının(Taha Tekstil-Lcw, Gap Tekstil-Çalık, Baykanlar Tekstil ve Karagözler Tekstil gibi) bu iki OSB'de üretim yapmakta ve önemli sayıda istihdama katkıda bulunmaktadırlar. Bu nedenle Malatya sanayi sektörü özellikle de tekstil sektöründeki işletmelerin dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışanların kanaatlerine göre ortaya çıkarılması ve bu yönetim tarzının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi/ilişkisinin ortaya konulması önemlidir

İnsan faktörüne işletmelerde bu iyi yönden bakılması Batı dünyasında 20. Yüzyıl boyunca yönetim bilimcilerin işlrtmelerin etkin bir şekilde yönetimi ve optimizasyonu için oluşturduğu "Taylorist" (Çelik, 2001:51).

Ancak zamanla bu şartlar değişime uğradı (Özkalp, 1991:6).

Yaşanan değişimlerden biri de, 21. yüzyıla doğru farklı milletlere mensup yönetici ve bilim adamlarını yönetimde yeni arayışlara yönelmelerini ve yönlerini "insan unsuruna" değer veren "Japon yönetim felsefesine" çevirdiler. Bu gelişme ile beraber kurumlar personellerinin sorunlarını öncelemeye başladılar. (Özkalp,1991:6).

İşletmelerde ilgilenilen önemli olgulardan biri de "örgütsel bağlılıktır". "İnsan odaklı yönetim" anlayışının ilgilendiği konulardan örgütsel bağlılık, örgütsel çıktılar üzerinde önemli katkılar sağlayan, personel devri, devamsızlık, iş tatmini, motivasyon ve performans gibi mühim kişisel ve örgütsel sonuçları ile önemli bir kavram konumundadır.

Rice ve Mitchell yapıyı; "öğelerarası ilişkiler seti olarak" eklinde ifade ederken, Pugh; "görev dağıtımında, eşgüdümde ve gözetimdeki düzenlemeler" şeklinde ifade etmektedir. Khandwalla örgütsel yapıyı; "sürekli ve biçimsel olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır"(Aldemir, 1985: 55-57).

Bütün eleştirilerle beraber modern örgütler teknolojik gelişmeler yakalama çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Fakat, yönetim, bu teknolojik değişimlerin hem işgörenler hem de örgüt üzerinde etkisi olduğu unutulmamalıdır. Burada dikkat edilecek nokta, teknolojinin üretim depertmanı kadar yöntimi de ilgilendirdiği ve etkilediği gerçeğidir (Hodgetts, 1997).

Örgütsel bağlılığın artırılması, çalışanlarla yakınlaşmanın sağlanması gereken unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Örgüt kültürü, bir çeşit ilahilik yüklenen, moral ve değerler şeklinde tanımlanan ve şahısları kolektif ruh ile bütünleştirmeye götüren, bir davranışsal rehberlik eden, bir olgu olarak da tanımlanmaktadır (Vural, 1998).

Çalışmada dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında otokratik liderlik, demokratik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimsel liderlik, stratejik liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımları vardır. Özellikle son yıllarda stratejik liderlik yaklaşımı yoğun olarak çalışılmaktadır. Dolayısıyla diğer liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelemeye değer olduğu ve hem teoriye katkı açısından hem de uygulama açısından önemli bulguların elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

3.1.3. Ana Kütle ve Örneklem

Ana kütle sayısı 6538 kişidir. Araştırmanın zaman ve maliyetle ilgili kısıtlaması nedeniyle, örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu örneklem üzerinde önce bir işletmede pilot uygulama gerçekleştirilmiş daha sonra örneklemi oluşturan diğerleri dâhil edilerek, basit tesadüfü örnekleme uygulaması ve istatistiksel sonuç çıkarımı kolay olan örnekleme yöntemi olduğundan basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 386 kişiye anket uygulanmış ve tamamı değerlemeye alınmıştır.

Öncelikle Malatya organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmelerin iş kolları tespit edilerek işe başlanmıştır. Bu işletmelerden sayısal oranları ve istihdam büyüklüklerine bakılarak değerlendirme yapılmış ve tekstil sektörünün bu iki OSB'de de hâkim sektör olduğu tespit edilmiştir ve bu iki OSB'de faaliyet gösteren tekstil firmaları araştırmanın ana kitlesini oluşturmaktadır. Çalışmada uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşmak için; I.OSB'den 133 ve II OSB'den 137 olmak üzere değişik büyüklükteki toplam 270 işletmeden tekstil sektöründe yer alan firma çalışanlarına uygulanmıştır.

İki OSB'de yer alan 270 işletmenin sağladıkları toplam 19614 istihdamın 9714 gibi yüzde ellisine yakınını tekstil firmaları sağlamaktadır. Araştırma yapılan şirketler ise bu istihdamın 7000'ine yakın istihdamını sağlamaktadırlar. Bu işletmelerde çalışan beyaz yakalılar ankete dâhil edilmiştir. Bu çalışanlar aynı zamanda kendilerine bağlı bir kütlenin de yöneticileri konumundadırlar. Araştırmaya katılan çalışanlar hem dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını değerlendirmiş hem de bu yönetim tarzının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Böylece çalışanlar gerek kendilerini ve gerekse yöneticilerini değerlendirerek işletmelerdeki dönüşümsel liderliği ve bunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılan sektör sanayi sektötü olmasına rağmen seçilen sektör tekstil sektörüdür. Sanayi sektörünün diğer alt dallarının farklı çalışma şartları ve farklı yönetim tarzı gerektiren uygulamaları ve çalışanları farklı şekillerde etkileyen etkilere sahip olabilir. Ayrıca tekstil sektörü emek yoğun bir sanayi alt dalı olarak bilinmektedir. Bütün bu durum çalışmamızın kısıtlılığı olarak ortaya çıkabilir.

Diğer taraftan araştırma ülkemizin Doğu Anadolu illerinden biri olan Malatya ilimizde yapılmıştır. Ülkemizde iklim, doğal şartlar, kültürel yapı ve düşünce yapısı bölgeden bölgeye farklı kişilik yapılarının ve bakış açılarının oluşmasına etki etmektedir. Bu araştırmanın diğer bölgelerde yapılmasının ve farklı bölgelerdeki farklı çıkabilecek sonuçların ortaya çıkarılması imkân ve zaman bakımından zor olduğundan çalışmanın bir diğer kısıtı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın doktora tez çalışması olması, zaman ve ekonomik koşulların bireysel imkânlarla kısıtlı olması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenlerden dolayı araştırma, Malatya ili ve tekstil sektörüyle sınırlandırılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma Modeli: Dönüşümcü Liderlik

1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)
2. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)
3. Bireysel Destek
4. Entelektüel Uyarım
5. İlham Veren Motivasyon

Örgütsel Bağlılık

1. Duygusal Bağlılık
2. Devam Bağlılığı

3. Normatif Bağlılık

Araştırmanın Temel Hipotezi:

H_1: "Dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır" hipotezidir. Bu temel hipotezden hareketle belirlenen alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_2: Dönüşümcü liderlik algısı ölçeği ve alt boyutlarında demografik değişkenler bakımından farklılık vardır.

H_3: Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında demografik değişkenler bakımından farklılık vardır.

3.1.6. Araştırmanın Değişkenleri

1- Dönüşümcü Liderlik: Araştırmanın ilk değişkeni dönüşümcü liderliktir. Bu liderlik tarzı tüm alt boyutlarıyla incelenecek ve alan araştırmasıyla çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algıları tüm alt boyutlarına ilişkin olarak ortaya çıkarılacaktır.

2- Örgütsel Bağlılık: örgütsel bağlılık bütün aşt boyutlarıyla birlikte irdelenerek çalışanların işletmede gösterdilleri bağlılık düzeyleri ile alt boyutları itibariyle bu bağlılık türleri ortaya konulacaktır.

Nihayet dönüşümcü liderlik davranışı ve alt boyutlarının uygulanması suretiyle bunun çalışanların bağlılık üzerindeki etkileri ortaya çıkarılacaktır.

3.1.7. Araştırmanın Yöntemi

Anketten elde edilen verilerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemleriyle yapılmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modeli kullanılarak maddelerin, boyutlar ve ölçek üzerindeki etkileri incelenmiştir. Son olarak boyutlar ve ölçeğin tamamında demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Ayrıca anketteki her bir madde için frekans dağılımları ve açıklayıcı istatistikler elde edilerek yorumlanmıştır.

3.1.8. Verilerin Analizi

Çapı ve Duyarlılığa Bağlı Olarak Çapının Belirlenmesi: Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenirliliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir. $n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2}$ (Yamane, 2001). Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans $s^2 = p.q$ $(q = 1 - p)$ olduğundan yukarıdaki formül $n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$ (2)şeklinde ifade edilir. Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir.

Malatya OSB Müdürlüklerinden alınan resmi bilgilere göre araştırmanın evrenindeki birim sayısı sayısı 6538'dir. Çalışmanın niteliği göz önüne alınarak, örneklem sayısı, %95 güvenirlik ve %5 duyarlılık ile tespit edilmiştir. Bu durumda gerekli örneklem çapı yaklaşık 363 olduğu tespit edilir.

3.1.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin asıl amacı birbiriyle ilişkini çok sayıda değişkenden, az sayıda ve kavramsal olarak anlamı olan değişken (faktör, boyut, gizli değişken) elde etmektir. Analiz sonucunda çok sayıda, birbiri ile ilişkili ve yorumlaması güçlükler içeren değişkenlerden az sayıda, bağımsız ve kavramsal olarak yorumlaması kolay olan yeni değişkenler elde edilir. Faktör analizi ölçek geliştirmede gözlenen değişkenlerin (maddelerin) aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini incelemek amacıyla kullanılır. Bu yönüyle ölçeğin yapı geçerliliğini incelemenin bir aşamasıdır.

Bir ölçekteki maddelere faktör analizi uygulamanın gerekip gerekmediğine (yani maddelerin birbirini destekleyerek bir veya daha fazla boyut olarak gruplandırılabileceğine) karar verilirken Bartlett testi yapılır. Bartlett testi sonucunda p değeri %5'in altında çıkarsa ölçekteki maddelerin birbiri ile tutarlı olduğu ve dolayısıyla faktör analizi uygulanması gerektiğine karar verilir. Ölçeğin faktör analiz

için örneklem çapının yeterliliği için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı hesaplanır. KMO katsayısı 0,50'den büyük ise örneklem çapının yeterli olduğuna karar verilir.

KMO katsayısı için 0,60 ve üzeri değerlerin kabul edilebileceği de vurgulanmaktadır (Alpar, 2011:294).

Faktör sayısının belirlenmesinde istatistiksel yöntem olarak, faktöre ait özdeğer ve faktörün varyans açıklama oranı kullanılır. Ancak uygulamalı çalışmalarda faktörün kavramsal olarak anlamlı olması ve faktöre ait maddelerin faktör yüklerinin yüksek olması önemli kriterlerdendir. Sosyal bilimler araştırmalarında, açıklanan varyans oranının %40'dan fazla olması ve faktör yükünün de 0,30 büyük olması yeterli görülmektedir. (Tavşancıl, 2010)

Boyut sayısına karar vermede esas kriter boyutu oluşturan maddelerin/değişkenlerin kavramsal olarak anlamlı olmasıdır. Yani aynı boyutta yer alan değişkenlerin aynı olguyu ölçüyor olmalarıdır. Böylece yeni oluşturulan her boyutun adı kavramsal olarak tespit edilebilir.

Cronbach's Alpha Katsayısı: Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir.

İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa "bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı" yorumu yapılır. Alfa katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Alpar, 2011:294).

Alfa katsayısı	**Yorumu**
0,80 – 1,00	Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenirliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen güvenirliği düşüktür.
0,00 – 0,39	Geliştirilen test güvenilir değildir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (Dfa): Doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin geliştirilmesinde, ölçek modelinin de geçerliliğinin analiz edilerek analiz ve

yorumunun yapılmasını sağlamasından dolayı sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntem ölçeğin teorik alt yapısına göre önceden belirlenen model aracılığıyla verilerin ve ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini ölçmeyi sağlayan kolay uygulanabilir bir işlemdir. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenleri ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır.

Doğrulayıcı faktör analizinin aşamaları: Modelin belirlenmesi: Modelin belirlenmesi aşamasında araştırmacı örtük ve ölçülen değişkenlerin sayısını, örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi çalışma alanının teorik bilgileri doğrultusunda belirlenir.

Belirlenen modele uygun olarak, grafiksel model tanımlanır. Bu tanımlama görsel bir aşama olarak görünse de aslında parametrelerin tahmini bu grafiksel model üzerinden yapılır. Oluşturulan grafiksel model aracılığıyla ölçek modelinin parametrelerinin tahmini yapılır.

Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, doğrulayıcı faktör analizinde de modelin uyum iyiliğinin testi yapılır. Uyum iyiliği için geliştirilen çok sayıda test istatistikleri vardır. Modelin uyum iyiliğinin en önemli ölçütü ki-kare istatistiğidir. Ancak ki-kare istatistiği modeldeki veri ve parametre sayısına bağlı olarak yüksek değerler alabilmektedir. Bu zayıf yönünden dolayı ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı kritik değer olarak kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, $\chi 2/sd$'nin kriter olarak kullanılmasında genel anlamda görüş birliği vardır. Ancak diğer diğer uyum testleri kullanımı konusunda görüşbirliği bulunmamaktadır. Bu konudaki tartışmalar İlhan ve Çetin (2014)'den takip edilebilir. Yaygın kullanılan diğer bir uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. Analiz edilen modelde, $\chi 2/sd$ değeri 2 den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 2 ile 5 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Yine modelde RMSEA değeri 0,05'den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 0,05 ile 0,10 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir.

Doğrulayıcı faktör analizinde son aşama uyum iyiliği testlerinin kabul edilebilir kritik değerler dışında olması durumunda, teorik modele bağlı kalınmak şartıyla modelde yapılacak değişiklerdir. Bu aşama daha çok, değişkenler arasındaki

korelasyonların modele dahil edilmesinden oluşur. Yapılan bu değişikliklere modifikasyon denir.

Yapısal Eşitlik Modeli: Yapısal eşitlik modeli işlem ve analiz aşamaları olarak Doğrulayıcı faktör analize benzer bir istatistiksel yöntemdir. Yapısal eşitlik modelinde amaç, gizil değişkenler arasındaki ve gözlenen değişkenlerin gizil değişken üzerindeki etkilerinin incelenerek analiz edilmesidir.

Yapısal eşitlik modeli Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellemesinde kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemi Regresyon analizi yönteminden üstün kılan yönü, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları da modele dahil ederek, daha detaylı analiz imkanı sağlamasıdır (Dursun ve Karagöz, 2010).

3.1.9. Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçek

Araştırmada veriler anket uygulanarak toplanmıştır. Örnekleme katılanlara anket uygulanmadan önce pilot bir uygulama yapılmış ve böylece anketin ön geçerliliği test edilmiştir. Anket formunda toplam 37 soru bulunmaktadır. Bunlardan ilk 10 soru demografik nitelikler ve sosyo-kültürel özellikler; 17 soru örgütsel bağlılığa ilişkin 20 soru da dönüşümcü liderlik davranış boyutlarıyla ilgilidir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin ölçeğin hazırlanmasında; Bu çalışmadadaha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından hazırlanan "örgütsel bağlılık ölçeği", örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmüşlerdir. Türkçeye aktarılmış ve kullanılmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Araştırmada veri toplamak için kullanılan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert sıkalasına göre tasarlanmıştır.

"Dönüşümcü Liderlik Davranışı" boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketinin (MLQ5X) Dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın "Dönüşümcü liderlik anketi -TLQ Ölçeği" uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçek Karip tarafından türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan bu ölçekten faydalanılmıştır (Erturgut, 2007).

3.2. Bulguların Değerlendirilmesi

3.2.1. Ölçeğin Güvenirliği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Cronbach's Alpha Katsayısı Bulguları

Tablo 1: Örgütsel bağlılık ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek/Boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Duygusal bağlılık boyutu	6	,903
Devam bağlılığı boyutu	6	0,864
Normatif bağlılık boyutu	5	0,837
Örgütsel Bağlılık ölçeği	**17**	**0,889**

Tablo 2: Dönüşümcü liderlik ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek/Boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu	4	0,875
İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu	4	0,871
Bireysel destek boyutu	4	0,893
Entelektüel uyarım boyutu	4	0,906
İlham veren motivasyon boyutu	4	0,938
Dönüşümcü liderlik boyutu	**20**	**0,969**

Tablo 3: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları (Duygusal bağlılık boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 3'de verilmiştir.)

Duygusal bağlılık boyutu	**Faktör yükleri**	**Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri**	
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	,806	Özdeğer	4,066
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	,802	Açıklanan varyans (%)	67,771
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	,837	Cronbach's Alpha	,903
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,854	KMO	,894
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,866	Bartlett's Test	1356,300 (p=0,000)
Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	,771		

Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli

olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenilirliği yüksek düzeydedir.

Tablo 4: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Devam bağlılığı boyutu	**Faktör yükleri**	**Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri**	
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	,782	Özdeğer	3,572
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	,784	Açıklanan varyans (%)	59,531
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,779	Cronbach's Alpha	0,864
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	,781	KMO	,885
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,822	Bartlett's Test	934,909 (p=0,000)
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	,674		

Devam bağlılığı boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 4'de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 5: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Normatif bağlılık boyutu	Faktör yükleri	Buyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,592	Özdeğer	3,057
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,831	Açıklanan varyans (%)	61,143
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,780	Cronbach's Alpha	0,837
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,818	KMO	,836
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	,859	Bartlett's Test	768,488 (p=0,000)

Normatif bağlılık boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 5'de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 6: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu	Faktör yükleri	Buyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	,858	Özdeğer	2,936
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	,830	Açıklanan varyans (%)	73,400
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	,878	Cronbach's Alpha	0,875
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	,861	KMO	,816
		Bartlett's Test	804,009 (p=0,000)

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 6'de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 7: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu	**Faktör yükleri**	**Buyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri**	
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	,777	Özdeğer	2,908
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	,870	Açıklanan varyans (%)	72,695
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	,878	Cronbach's Alpha	0,871
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	,881	KMO	,825
		Bartlett's Test	784,508 (p=0,000)

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 7'de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 8: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Bireysel destek boyutu	Faktör yükleri	Buyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	,884	Özdeğer	3,043
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	,853	Açıklanan varyans (%)	76,065
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	,928	Cronbach's Alpha	0,893
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	,820	KMO	,807
		Bartlett's Test	968,556 (p=0,000)

Bireysel destek boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 8'da verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 9: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Entelektüel uyarım boyutu	Faktör yükleri	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	,832	Özdeğer	3,126
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	,908	Açıklanan varyans (%)	78,139
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	,900	Cronbach's Alpha	0,906
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	,893	KMO	,814
		Bartlett's Test	1045,904 (p=0,000)

Entelektüel uyarım boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 9'de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

Tablo 10:İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

İlham veren motivasyon boyutu	**Faktör yükleri**	**Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri**	
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	,906	Özdeğer	3,377
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	,926	Açıklanan varyans (%)	84,426
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	,926	Cronbach's Alpha	0,938
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	,917	KMO	,855
		Bartlett's Test	1354,014 (p=0,000)

İlham veren motivasyon boyutu maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları Tablo 10'da verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranının yüksek olması maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. Boyuttaki maddeler için Cronbach's alpha katsayısına göre elde edilen verilerin güvenirliğinin yüksek düzeydedir.

3.2.2.Ölçeğin Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

3.2.2.1.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Tablo 11: Örgütsel bağlılık ölçeği uyum iyiliği bulgularıÖrgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 11'da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Parametreler		**Kısaltması**	**Mükemmel uyum iyiliği**	**Kabul edilebilir uyum iyiliği**	**Ölçeğin uyum iyiliği skorları**
Uyum endeksleri	Goodnes of Fit Index	GFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,925
	Adjusted Goodnes of Fit Index	AGFI	$\geq 0,90$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,898
	Comparative Goodnes of Fit Index	CFI	$\geq 0,97$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,953
	Normal Fit Index	NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,924
	Root-Square-Mean Error of Approximation	RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,062
	Minimum Discrepancy	CMIN/SD	<=2	$2 \leq CMIN / SD \leq 3$	2,451
χ^2 testi	Örneklem Boyutu	N	$\leq 0,05$		386
	Serbestlik derecesi	SD			112
	X2 değeri	χ^2			274,549
	Anlamlılık düzeyi	p			0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 11'da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Modelin geçerliliği için uyum iyiliği istatistik değerleri

CMIN/DF	RMSEA
2,451	0,062

Tablo 12: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1				0,755
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0,833	0,056	14,934	***	0,749
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	1,094	0,068	16,136	***	0,802
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1,114	0,067	16,628	***	0,823
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1,137	0,066	17,217	***	0,849
Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	1,006	0,07	14,273	***	0,719

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum." maddesinde ve en düşük etkininse "Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 13: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1,081	0,087	12,455	***	0,727
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1,008	0,074	13,685	***	0,686
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1				0,694
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1,07	0,085	12,654	***	0,745
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1,226	0,092	13,33	***	0,797
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	0,837	0,08	10,447	***	0,596

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum." maddesinde ve en düşük etkininse "Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Etkisi en düşük olan maddede nedenlerden birisi maddenin metninin uzun ve anlaşılması güç olması olabileceği, kişisel fedakârlığın içerik ve boyutunun net olmaması da etkilemiş olabilir.

Tablo 14: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1				0,465
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1,712	0,187	9,135	***	0,822
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1,684	0,195	8,652	***	0,714
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1,64	0,188	8,709	***	0,731
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1,944	0,22	8,824	***	0,753

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor." maddesinde ve en düşük etkininse "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor." maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddedeki yargıya katılımın diğerlerine nisbeten düşük olması çalışanın daha avantajlı bir işletmeye geçebileceği kanaatini doğurur (Tablo 14).

Tablo 15: Doğrulayıcı faktör analizi modeline göre örgütsel bağlılık boyutları arasındakikorelasyon katsayıları

	Duygusal bağ.	Devam bağ.	Normatif bağ.
Duygusal bağ.	1	0,212	0,875
Devam bağ.		1	0,261
Normatif bağ.			1

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki boyutların kendi aralarındaki korelasyon katsayısı değerleri Tablo 15'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, en yüksek korelasyon katsayısı duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutları arasındadır. Devam bağlılığının ise diğer iki boyutla korelasyon katsayıları belirgin olarak düşüktür.

Buna göre normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktaki tutumların birbirini olumlu yönde etkileyeceği ama bu boyutlardaki tutumların devam bağlılığını önemli düzeyde etkilemeyeceği beklenebilir.

3.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutuyla İlgili Bulgular

Tablo 16: Liderlik ölçeği DFA uyum iyiliği bulguları

	Parametreler	Kısaltması	Mükemmel uyum iyiliği	Kabul deilebilir uyum iyiliği	Ölçeğin uyum iyiliği skorları
Uyum endeksleri	Goodnes of Fit Index	GFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901
	Adjusted Goodnes of Fit Index	AGFI	$\geq 0,90$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,867
	Comparative Goodnes of Fit Index	CFI	$\geq 0,97$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,964
	Normal Fit Index	NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,943
	Root-Square-Mean Error of Approximation	RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,065
	Minimum Discrepancy	CMIN/SD	<=2	$2 \leq CMIN / SD \leq 3$	2,608
χ^2 testi	Örneklem Boyutu	N	$\leq 0,05$		386
	Serbestlik derecesi	SD			157
	X2 değeri	χ^2			409,445
	Anlamlılık düzeyi	p			0,000

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 16'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Modelin geçerliliği için uyum iyiliği istatistik değerleri

CMIN/DF	RMSEA
2,608	0,065

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 16'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Tablo 17:İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	1				0,824
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	0,912	0,056	16,231	***	0,738
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	0,824	0,043	19,042	***	0,826
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	0,864	0,046	18,879	***	0,821

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en düşük etkinin "Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar." maddesinde olduğu diğer üç maddenin ise birbirine yakın etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 18:İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	1				0,663
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	1,119	0,079	14,171	***	0,836
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	1,105	0,077	14,276	***	0,844
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,183	0,083	14,285	***	0,844

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en düşük etkinin "Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur." maddesinde olduğu diğer üç maddenin ise birbirine yakın etkiye sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 18).

Tablo 19: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	1				0,865
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	0,791	0,041	19,18	***	0,788
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	1,039	0,041	25,346	***	0,922
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	0,845	0,049	17,181	***	0,735

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Bireysel destek boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur." maddesinde ve en düşük etkininse "Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Tablo 20: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	1				0,804
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	1,032	0,053	19,416	***	0,857
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	1,077	0,055	19,597	***	0,862
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	1,122	0,063	17,788	***	0,891

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Entelektüel uyarım boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki

değerlerine göre en yüksek etki "Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar." maddesinde ve en düşük etkininse "Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Tablo 21:İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde	Tahmin	Standart hata	Kritik değer	P	Standart tahmin
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	1				0,862
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	0,969	0,039	24,783	***	0,903
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	1,015	0,041	24,948	***	0,906
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	1,022	0,043	23,929	***	0,887

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İlham veren motivasyon boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir." ve "Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur." maddelerinde ve en düşük etkininse "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Tablo 22: Doğrulayıcı faktör analizi modeline göre dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki korelasyon katsayıları

	ie_atf	ie_dav	bry_dest	ent_uyr	iv_motv
İdealleştirilmiş etki (atfedilen) (ie_atf)	1	0,885	0,861	0,877	0,868
İdealleştirilmiş etki (davranış) (ie_dav)		1	0,823	0,823	0,838
Bireysel destek (bry_dest)			1	0,869	0,845
Entelektüel uyarım (ent_uyr)				1	0,878
İlham veren motivasyon (iv_motv)					1

Dönüşümcü liderlik ölçeğindeki boyutların kendi aralarındaki korelasyon katsayısı değerleri Tablo 22'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, bütün korelasyon katsayıları birbirine yakın ve yüksek bulunmuştur.

3.2.2.3. Elde Edilen Verilerin Frekans Ve Açıklayıcı İstatistik Bulguları

Tablo 23: Anketin yapıldığı firmaların hukuki yapıları

İşletmenin hukuki yapısı	Sayı	Yüzde
Anonim şirketi	322	83,4
Limited şirketi	64	16,6
Toplam	386	100,0

Ankete katılanların firmaların hukuki yapıları incelendiğinde büyük bir ekseriyetinin anonim şirket olduğu görülmektedir (%83,4-Tablo 23). Ayrıca ankete katılan 386 deneğin hiçbirisinin çalıştığı firma şahıs firması değildir. Şahıs adına tescil edilmiş firmanın olmaması işletmelerin kurumsallaşmış olduğu ve anket sonuçlarının daha sağlıklı olabileceği söylenebilir.

Tablo 24: Anketin yapıldığı firmaların faaliyet süreleri

Faaliyet süresi	Sayı	Yüzde
0- 5 yıl	27	7,0
6-10 yıl	31	8,0
11 yıl ve üstü	328	85,0
Toplam	386	100,0

Tablo 24 incelendiğinde ankete katılan katılımcıların çalıştığı işletmelerin faaliyet sürelerine yer verilmiştir. Tabloya göre faaliyet süresi 0-5 yıl arasında olan firmalar ile(%7,0) 6-10 yıl arasında olan firmaların(%8,0) azınlıkta olduğu ve toplam firmaların %15,0'ini teşkil ettiği görülmektedir. 11 yıl ve üstü faaliyette olan firmalarda çalışan katılımcılar ise yekûnun(386) toplam %85,0'ini temsil ederek(328 kişi ile) büyük bir çoğunluğunu teşkil etmektedir.

Tablo 25: Çalışan sayısı

Çalışan sayısı	Sayı	Yüzde
167-356 çalışan	200	51,8
357-1521 çalışan	186	48,2
Toplam	386	100,0

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları firmaların yarısından fazlasının %51,8 oranında çalışan sayısı 167-356 arasında iken %48,2'si 356 ile 1521 personel sayısına sahiptirler. Tablo 25 incelendiğinde firmaların personel sayıları bakımından orta büyüklükte oldukları görülmektedir.

Tablo 26: Ankete katılanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	99	25,6
Erkek	287	74,4
Toplam	386	100,0

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların 99'u kadın(%25,6) iken çoğunluğu 287 kişiyle(%74,4) erkeklerden oluşmuştur.

Tablo 27: Ankete katılanların yaş gruplarına göre frekans dağılımları

Yaş grupları	Sayı	Yüzde
25-30 yaş	117	30,3
31-40 yaş	173	44,8
41 yaş ve üstü	96	24,9
Toplam	386	100,0

Katılımcıların yaş grupları itibariyle dağılımlarını gösteren tablo incelendiğindeTablo 27) katılımcıların yaş itibariyle genç yaşlarda toplandıkları görülmektedir. Şöyle ki; 25-30 yaş aralığında olanlar 117 kişi(%30,3) ve 31-40 yaş aralığında olanlar ise 173 kişiyle(%44,8) toplam katılımcıların %75,1'ini teşkil etmektedir. 40 yaş ve üstü olanlar ise katılımcıların sadece %24,9'unu oluşturmaktadır.

Tablo 28: Ankete katılanların çalışma sürelerine göre frekans dağılımları

Hizmet süresi	Sayı	Yüzde
5 yıl ve altı	164	42,5
6-10 yıl	71	18,4
11 yıl ve üstü	151	39,1
Toplam	386	100,0

Ankete katılanların çalışma süreleri ve iş tecrübeleri incelendiğinde hizmet süreleri bakımından 5 yıl ve altı hizmet süresi olanların(164 kişi) oranı %42,5 ile en yüksek oranı teşkil ettiği görülmektedir. 6-10 yıl arası hizmet süresi olanlar da katıldığında(71 kişi %18,4) 0 ile 10 yıl arasında çalışanların sayısı 235 kişi ile bu oran %60,9'a çıkmaktadır. 11 yıl ve üstü hizmet süresi olanların(151 kişi) oranı ise katılımcıların %39,1'ini teşkil ettiği görülmektedir.

Tablo 29: Ankete katılanların eğitim durumuna göre frekans dağılımları

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
İlk/ortaokul	29	7,5
Lise	123	31,9
Önlisans	59	15,3
Lisans	156	40,5
Yüksek lisans	15	3,9
Doktora	3	,8
Toplam	385	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeyleri ilgili tabloda detaylıca ortaya konulmuştur (Tablo 29). Buna göre, ilk ve ortaokul mezunu olan katılımcıların oranı 29 kişiyle %7,5'tir. Katılımcılardan lise mezunu olanların oranı ise 123 kişi ile %31,9'unu teşkil etmektedir. Ön lisans mezunu olanların oranı 59 kişiyle %15,3'tir. Lisans mezunlarının sayısı 156 kişi ve oranı %40,5 ile en büyük kütleyi teşkil etmektedir. Yüksek lisans yapmış katılımcı sayısı 15 kişiyle %3,9, doktora yapmış olan katılımcılar ise 3 kişiyle %0,8'ini oluşturmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde lise üstü eğitim alan katılımcıların çoğunluğu teşkil ettiği görülmektedir (233 kişi %60,6). Ankete katılanlardan bir kişi ise eğitim ile ilgili bölümü boş bırakmıştır.

Tablo 30: Ankete katılanların medeni durumlarına göre frekans dağılımları

Medeni durum	Sayı	Yüzde
Evli	280	72,5
Bekar	106	27,5
Toplam	386	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında 280 kişinin evli olduğu(%72,5) kalan 106 kişinin ise medeni halinin bekar olduğu(%27,5) görülmektedir.

Tablo 31: Ankete katılanların çalışma konumuna göre frekans dağılımları

Çalışma konumu	Sayı	Yüzde
Üst düzey yönetici	3	,8
Orta düzey yönetici	44	11,4
Alt düzey yönetici	99	25,6
Usta	49	12,7
Mühendis	53	13,7
Teknik personel	51	13,2
İdari personel	87	22,5
Toplam	386	100,0

Araştırmaya katılan 386 katılımcının firmalarda çalışma pozisyonlarına bakıldığında üst düzey yönetici konumda olanların genele oranı 3 kişi ile %0,8'dir. Katılımcılardan orta düzey yönetici konumunda olanların sayısı 44 kişi olup katılımcıların %11,4'ünü oluşturmaktadır. Alt düzey yöneticilerin oranı ise %25,6 ile 99 kişidir. İşletmelerde usta pozisyonunu işgal eden katılımcı sayısı 49 kişiyle %12,7'lik bir dilimi meydana getirmektedir. Anketi cevaplayanlardan firmalarda mühendis olanlar 53 kişiyle %13,7'lik bir orana tekabül etmektedir. Katılımcılardan teknik personel olanlar 51 kişi ve %22,5 iken idari personel pozisyonlarını işgal edenlerin oranı ise 87 kişi ile %22,5'tir.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık Verileri

3.2.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutu

Tablo 32:"Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk "duyarım"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	9	2,3
Çok az	8	2,1
Kısmen	94	24,4
Fazla	103	26,8
Çok fazla	171	44,4
Toplam	385	100,0
Ort: 4,09 Std. Sapma: 0,989		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 30'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların %71,2'si bu maddeye fazla veya çok fazla cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 33:"Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	4	1,0
Çok az	6	1,6
Kısmen	45	11,7
Fazla	120	31,1
Çok fazla	211	54,7
Toplam	386	100,0
Ort: 4,37 Std. Sapma: 0,828		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 33'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların %85,8 ezici bir oranı bu maddeye fazla veya çok fazla cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 34:"Bu işletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	11	2,8
Çok az	11	2,8
Kısmen	81	21,0
Fazla	104	26,9
Çok fazla	179	46,4
Toplam	386	100,0
Ort: 4,12 Std. Sapma: 1,018		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Bu işletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 34'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların %73,3 bir oranı bu maddeye fazla veya çok fazla cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir. Bu maddeye verilen "kısmen" cevabı da dikkate değer olup %20,0 gibi kayda değer bir orana tekabül etmektedir.

Tablo 35:"Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	10	2,6
Çok az	15	3,9
Kısmen	80	20,7
Fazla	117	30,3
Çok fazla	164	42,5
Toplam	386	100,0
Ort: 4,07 Std. Sapma: 1,01		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 35'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 281'ine tekabül eden %72,8'i bu maddeye "fazla ya da "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir. Bu maddeye verilen "kısmen" cevabı da dikkate değer olup %20,7 gibi kayda değer bir orana tekabül etmektedir.

Tablo36:"Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	10	2,6
Çok az	20	5,2
Kısmen	53	13,8
Fazla	138	35,8
Çok fazla	164	42,6
Toplam	385	100,0
Ort: 4,11 Std. Sapma: 0,999		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 36'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 302 katılımcıya tekabül eden %78,4'ü gibi yüksek bir oranla bu maddeye "fazla ya da "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 37:"Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

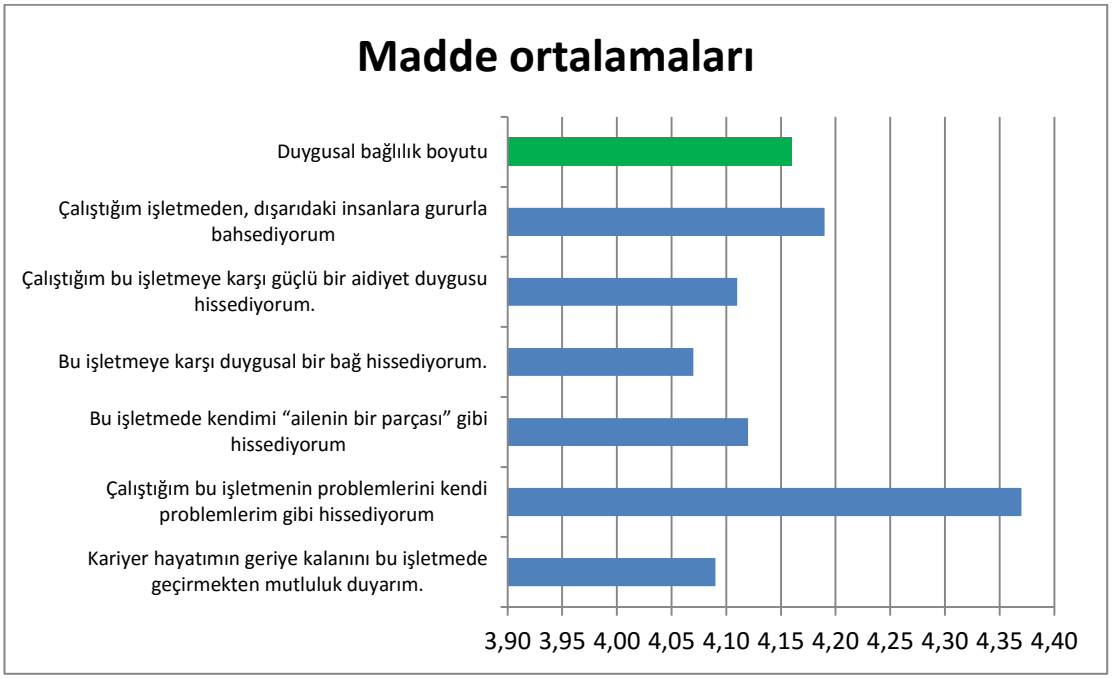
	Sayı	Yüzde
Hiç	14	3,6
Çok az	12	3,1
Kısmen	60	15,5
Fazla	104	26,9
Çok fazla	196	50,8
Toplam	386	100,0
Ort: 4,19 Std. Sapma: 1,042		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait "Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 37'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 300 katılımcıya tekabül eden %77,7'si gibi yüksek bir oranla bu maddeye "fazla ya da "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 38: Duygusal bağlılık boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	4,09	0,989
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	4,37	0,828
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	4,12	1,018
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	4,07	1,010
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	4,11	0,999
Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	4,19	1,042
Duygusal bağlılık boyutu	4,16	0,807

Duygusal bağlılık boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 36 ve Grafik1'de verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" maddesinde en düşük katılımın "Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum" maddesinde olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların duygusal bağlılık oranlarının tüm maddelerde yüksek olduğu görülmektedir.



Grafik 1: Duygusal bağlılık boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.3.2. Devam Bağlılığı Boyutu

Tablo 39:"Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	58	15,1
Çok az	57	14,8
Kısmen	132	34,3
Fazla	66	17,1
Çok fazla	72	18,7
Toplam	385	100,0
Ort: 3,1 Std. Sapma: 1,291		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait "Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 39'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 132 kişisine tekabül eden %34,3'ü kısmen cevabını vermiş ve %14,8'i ise "çok az" cevabı verdikleri görülmektedir. İkisinin toplamı yekûnun %49,1'ine tekabül etmekte ve bu yargıya katılanların oranının düşük olduğunun ve katılımcıların yarıya yakınının bu yargıya katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. "Fazla" ve "çok fazla" olarak katılanların ancak %35,8'ine denk gelmektedir.

Tablo 40:"Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	55	14,2
Çok az	65	16,8
Kısmen	124	32,1
Fazla	79	20,5
Çok fazla	63	16,3
Toplam	386	100,0
Ort: 3,08 Std. Sapma: 1,263		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait "Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 40'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 124 kişisine tekabül eden %32,1'i "kısmen" cevabını vermiş ve %16,8'i ise "çok az" cevabı verdikleri görülmektedir. İkisinin toplamı yekûnun %48,9'una tekabül etmekte ve bu yargıya katılanların oranının düşük olduğunun ve katılımcıların yarıya

yakınının bu yargıya katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bir önceki yargıya verilen cevapla bu yargıya verilen cevaplar birbirleriyle örtüşerek yakın oranlar olarak ortaya çıkmaktadır.“Fazla” ve “çok fazla” olarak katılımcıların ancak %36,8’ine denk gelmektedir.

Tablo 41:“Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	64	16,6
Çok az	82	21,3
Kısmen	124	32,2
Fazla	66	17,1
Çok fazla	49	12,7
Toplam	385	100,0
Ort: 2,89 Std. Sapma: 1,245		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.” Maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 41’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 124 kişisine tekabül eden %32,2’si “kısmen” cevabını vermiş ve %21,3’i ise “çok az” cevabı verdikleri görülmektedir. İkisinin toplamı yekûnun %53,5 gibi bir orana ulaşarak katılanların oranının düşük olduğunun ve katılımcıların yarıdan fazlasının bu yargıya tam olarak katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bir önceki yargılara verilen cevaplara göre bu yargıya katılımın daha düşük olduğu görülmektedir.“Fazla” ve “çok fazla” olarak katılımcıların ancak %29,8’ine denk gelmektedir. Ayrıca katılımcıların %16,6 gibi bir oran ise “hiç” cevabını vererek bu yargıya verilen cevaplarda dikkati çekmektedir

Tablo 42:“Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	47	12,2
Çok az	63	16,4
Kısmen	132	34,3
Fazla	77	20,0
Çok fazla	66	17,1
Toplam	385	100,0
Ort: 3,14 Std. Sapma: 1,235		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait "Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir." Maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 42'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 132 kişisine tekabül eden %34,3'ü "kısmen" cevabını vermiş ve devam bağlılığına ait önceki yargılarla yakın oranlarda katılım olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %16,4'ü ise "çok az" cevabı verdikleri görülmektedir. İkisinin toplamı yekûnun %50,7 gibi bir orana ulaşarak bu yargıya tam olarak katılanların oranının yarısından az olduğunun ve katılımcıların yarıdan fazlasının bu yargıya tam katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. "Fazla" ve "çok fazla" olarak katılımcıların ancak %37,1'e denk gelerek diğer yargılara göre nispeten daha yüksek bir katılımı ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların %12,2 gibi dikkate değer bir oran ile "hiç" cevabını vererek bu yargıya verilen cevaplarda diğer maddelere göre daha düşük katılım oranıyla dikkati çekmektedir.

Tablo 43:"Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum." maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	83	21,6
Çok az	79	20,5
Kısmen	112	29,1
Fazla	56	14,5
Çok fazla	55	14,3
Toplam	385	100,0
Ort: 2,8 Std. Sapma: 1,322		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait "Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum." Maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 43'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 112 kişisine tekabül eden %29,1'i "kısmen" cevabını vermiş ve öncekimaddelere katılım oranlarına göre düşük görülmektedir. Ancak katılımcıların %20,5'i "çok az" cevabı vererek önceki maddelere verilen cevaplardaki oranlara yakın bir oran ortaya çıkmıştır (%49,6). İkisinin toplamı yekûnun %49,6 gibi bir orana ulaşarak katılanların oranının düşük olduğunun ve katılımcıların yarıya yakınının bu yargıya tam olarak katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. "Fazla" ve "çok fazla" olarak katılımcıların

ancak %28,8 olarak gerçekleşerek diğer maddelere nispeten daha düşük bir katılımı ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların %21,6 gibi yüksek bir oran ise "hiç" cevabını vererek bu yargıya verilen cevaplarda diğer maddelere göre daha yüksek oranlarda çıkarak dikkati çekmektedir.

Tablo 44:"Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

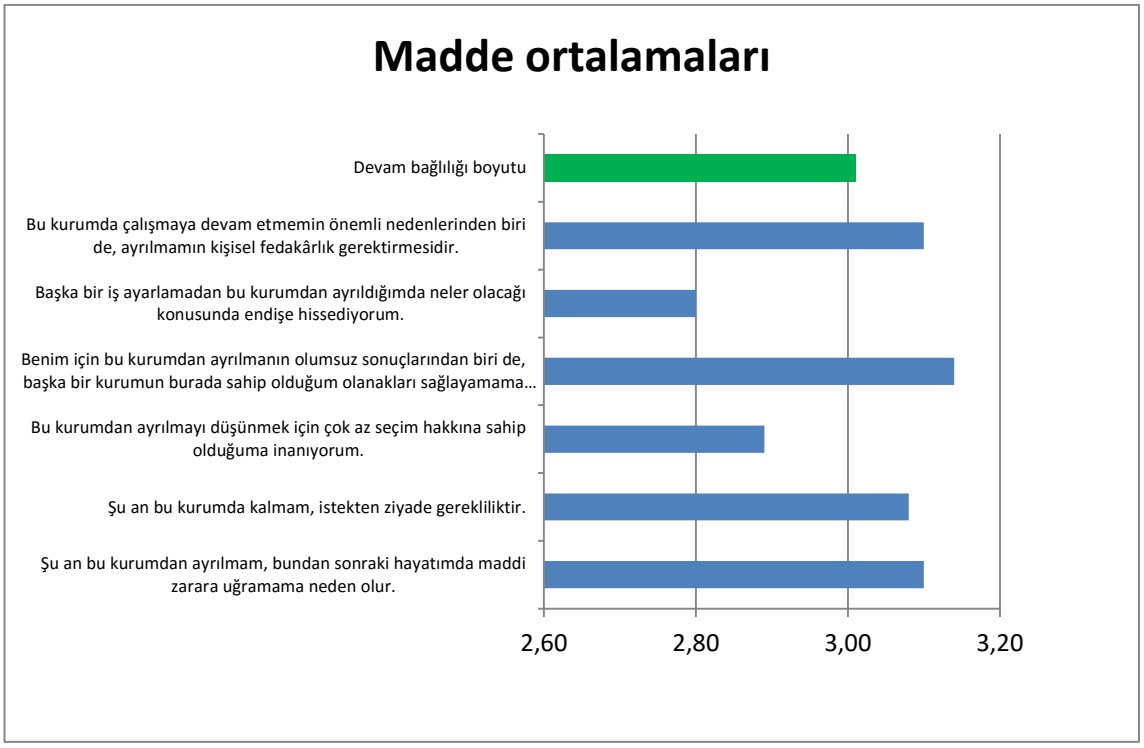
	Sayı	Yüzde
Hiç	49	12,7
Çok az	60	15,6
Kısmen	143	37,1
Fazla	71	18,4
Çok fazla	62	16,1
Toplam	385	100,0
Ort: 3,1 Std. Sapma: 1,22		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ait "Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir " maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 44'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 143 kişisine tekabül eden %37,3'ü "kısmen" cevabını vermiş ve önceki yargılarla yakın oranlarda olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %18,4'ü ise "çok az" cevabı verdikleri görülmektedir. İkisinin toplamı yekûnun %55,7 gibi bir orana ulaşarak katılanların oranının düşük olduğunun ve katılımcıların yarıdan fazlasının bu yargıya katılmadığının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. "Fazla" ve "çok fazla" olarak katılımcıların ancak %34,5'e denk gelerek diğer yargılara göre nispeten daha düşük ancak diğer maddelerin oranlarına yakın bir katılımı ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların %12,7'si gibi bir oran ise "hiç" cevabını vererek bu yargıya verilen cevaplarda diğer maddelere (Tablo 41 hariç) yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 45: Devam bağlılığı boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	3,10	1,291
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	3,08	1,263
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	2,89	1,245
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	3,14	1,235
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	2,80	1,322
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	3,10	1,220
Devam bağlılığı boyutu	3,01	0,978

Devam bağlılığı boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 45 ve Grafik 2'da verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir" maddesinde, en düşük katılımın "Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum" maddesinde olduğu görülmektedir. Şekil incelendiğinde devam bağlılığının duygusal bağlılığa göre daha düşük frekanslarda çıktığı ve tüm maddelerinin de duygusal bağlılık maddelerine göre katılımın daha az olduğu görülmektedir.



Grafik 2: Devam bağlılığı boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.3.3. Normatif Bağlılık Boyutu

Tablo 46:"Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	17	4,4
Çok az	21	5,5
Kısmen	79	20,5
Fazla	134	34,8
Çok fazla	134	34,8
Toplam	385	100,0
Ort: 3,91 Std. Sapma: 1,079		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 46'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 268 kişiye tekabül eden %69,6 gibi yüksek bir oranla "fazla ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek

olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 47:"Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	10	2,6
Çok az	22	5,7
Kısmen	72	18,7
Fazla	124	32,2
Çok fazla	157	40,8
Toplam	385	100,0
Ort: 4,03 Std. Sapma: 1,03		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 47'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 281 kişiye tekabül eden %73 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 48:"Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	22	5,7
Çok az	23	6,0
Kısmen	83	21,5
Fazla	105	27,2
Çok fazla	153	39,6
Toplam	386	100,0
Ort: 3,9 Std. Sapma: 1,164		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait "Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 48'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların 258

kişiye tekabül eden %66,8 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 49:"Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	14	3,6
Çok az	29	7,5
Kısmen	94	24,4
Fazla	106	27,5
Çok fazla	142	36,9
Toplam	385	100,0
Ort: 3,87 Std. Sapma: 1,108		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait "Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 47'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %64,4 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir. Önceki maddelere verilen cevaplar sonucunda çıkan oranlara yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 50:"Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	34	8,8
Çok az	37	9,6
Kısmen	87	22,6
Fazla	98	25,5
Çok fazla	129	33,5
Toplam	385	100,0
Ort: 3,66 Std. Sapma: 1,275		

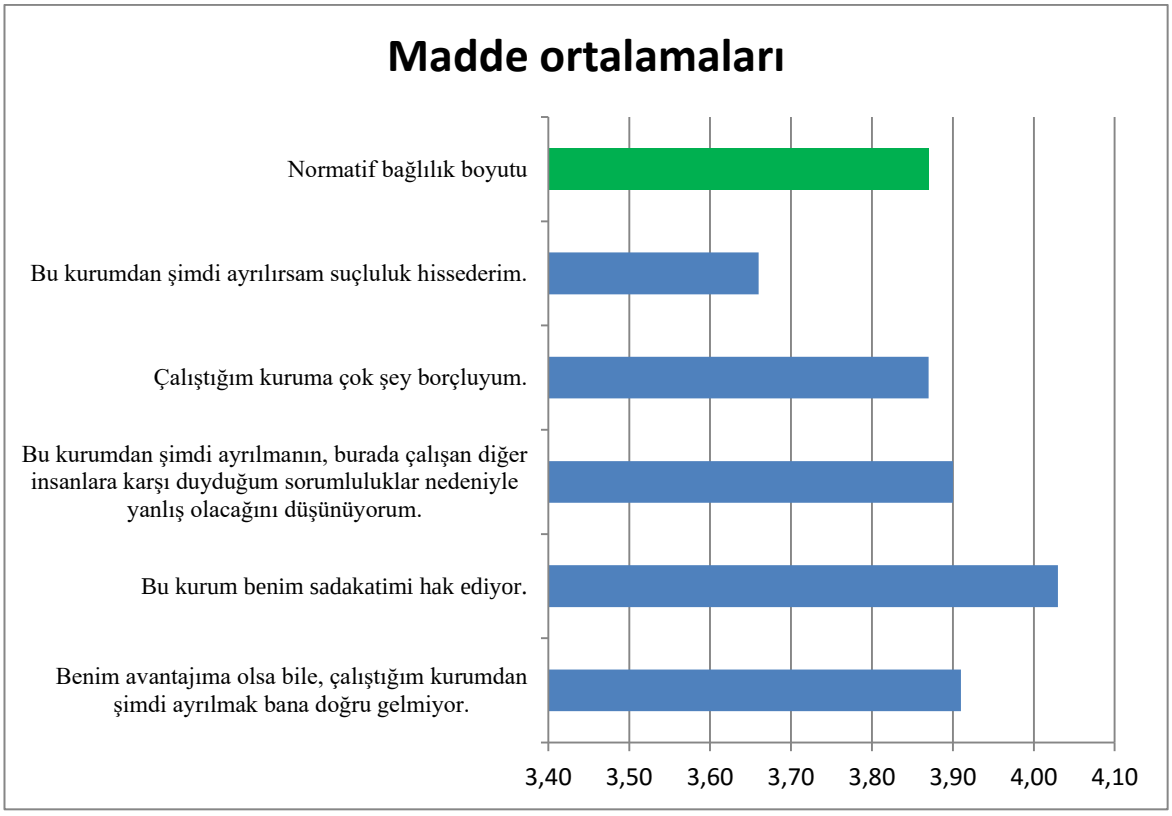
Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait "Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim." Maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 50'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %59 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir.

Normatif bağlılık boyutunun diğer maddelerine göre nispeten düşük olsa da ortalamanın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 51: Normatif bağlılık boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,91	1,079
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	4,03	1,030
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,90	1,164
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,87	1,108
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	3,66	1,275
Normatif bağlılık boyutu	3,87	0,883

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 51 ve Grafik 3'de verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor"(4,03) maddesinde en düşük katılımın "Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" Maddesinde olduğu görülmektedir. Veriler incelendiğinde normatif bağlılık boyutunun devam bağlılığı boyutundan yüksek ancak duygusal bağlılık boyutundan düşük olduğu görülmektedir.

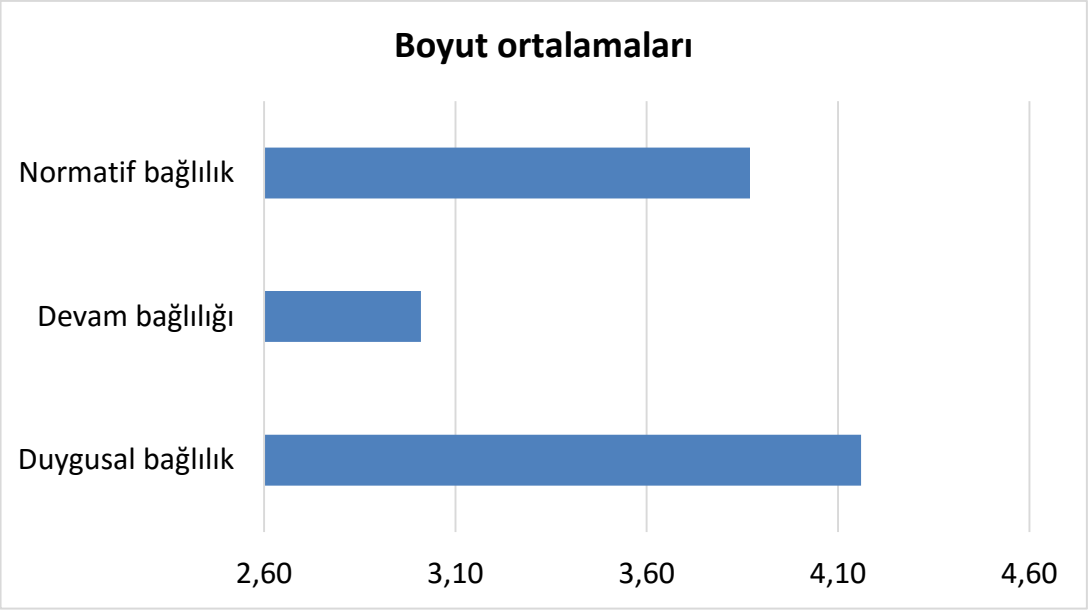


Grafik 3:Normatif bağlılık boyutu maddeleri için çubuk grafiği

Tablo 52: Bağlılık ölçeği için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Duygusal bağlılık	4,16	0,807
Devam bağlılığı	3,01	0,978
Normatif bağlılık	3,87	0,883

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ait istatistiki bilgiler Tablo 52 ve Grafik 4'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların boyutlara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek katılımın "duygusal bağlılık" boyutunda olduğu görülmektedir (4,16). En düşük katılımın ise "devam bağlılığı" konusunda olduğu görülmektedir (3.01).



Grafik 4:Örgütsel bağlılık ölçeği boyutları için çubuk grafiği

3.2.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Ait Veriler

3.2.4.1. İdealleştirilmiş Etki(Atfedilen) Boyutu

Tablo 53:“ Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar”maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	14	3,6
Çok az	23	6,0
Kısmen	82	21,4
Fazla	126	32,8
Çok fazla	139	36,2
Toplam	384	100,0
Ort: 3,92 Std. Sapma: 1,068		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna ait “Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar” maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 53’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %69 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna katılım ortalamasının yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 54:"Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	20	5,2
Çok az	10	2,6
Kısmen	74	19,3
Fazla	122	31,8
Çok fazla	158	41,1
Toplam	384	100,0
Ort: 4,02 Std. Sapma: 1,087		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna ait "Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 54'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %72,9 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunun bu maddesine katılım, önceki maddeye göre ortalamasının daha da yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 55:"Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır"maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	7	1,8
Çok az	7	1,8
Kısmen	46	12,0
Fazla	137	35,7
Çok fazla	187	48,7
Toplam	384	100,0
Ort: 4,28 Std. Sapma: 0,878		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna ait "Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 55'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %84,4 gibi çok yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunun bu maddesine katılımın önceki maddeye göre çok yüksek olması bu maddede ifade

edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir. Burada yöneticilerin çalışanlara değer verdiği ve bunun sonucunda bunun da kendilerine yüksek oranda saygı uyandırdığı kabul edilebilir.

Tablo 56:"Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	7	1,8
Çok az	8	2,1
Kısmen	62	16,1
Fazla	112	29,2
Çok fazla	195	50,8
Toplam	384	100,0
Ort: 4,25 Std. Sapma: 0,926		

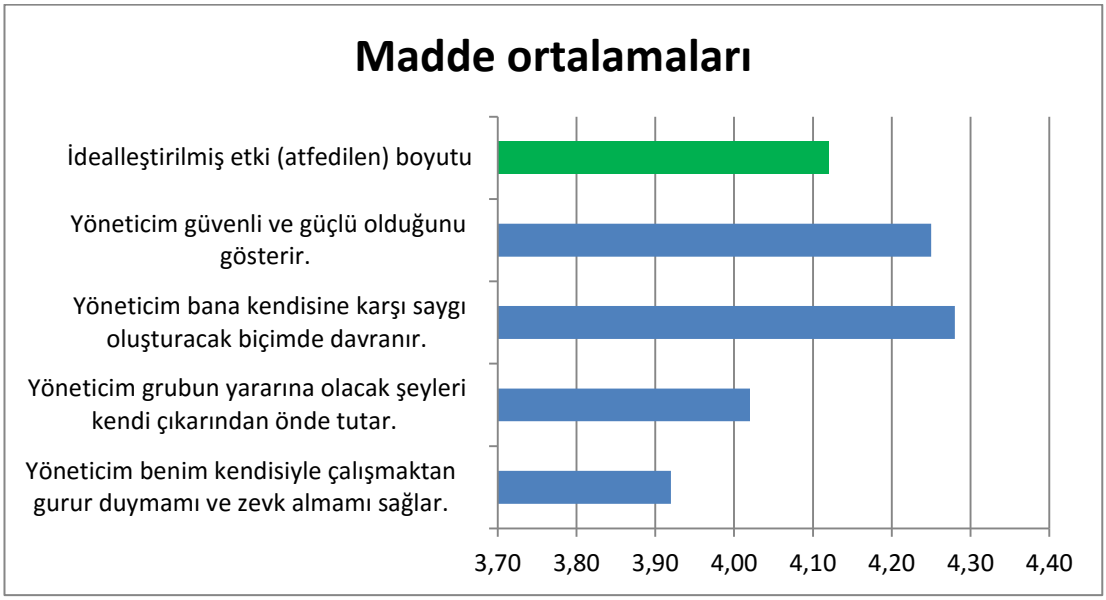
Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna ait "Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 56'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %80 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunun bu madde katılım ortalamasının çok yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun diğer bir göstergesidir.

Tablo 57: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	3,92	1,068
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	4,02	1,087
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	4,28	0,878
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	4,25	0,926
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4,12	0,847

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 57 ve Grafik 5'te verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca

en yüksek katılımın "Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır" maddesinde, en düşük katılımın "Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar" maddesinde olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre; yöneticilerin çalışanların gözünde güçlü, güvenilir olma, saygı oluşturma ile kurumsal kültür oluşturarak kurum çıkarını önde tutma konularında yüksek bir fikir birliği varken çalışanların kendisiyle çalışmaktan zevk almayı sağlama konusunda nisbeten düşük bir katılımın sağlanması dikkat çekmektedir.



Grafik 5: İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.4.2. İdealleştirilmiş Etki(Davranış) Boyutu

Tablo 58:"Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	18	4,7
Çok az	25	6,5
Kısmen	93	24,3
Fazla	140	36,6
Çok fazla	107	27,9
Toplam	383	100,0
Ort: 3,77 Std. Sapma: 1,075		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ait "Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 58'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %64,5 gibi nisbeten yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 59:"Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	8	2,1
Çok az	14	3,7
Kısmen	59	15,4
Fazla	132	34,5
Çok fazla	170	44,4
Toplam	383	100,0
Ort: 4,16 Std. Sapma: 0,955		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ait "Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 59'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %78,9 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.Yöneticilerce görevlerin net bir şekilde tanımlandığı ve net hedefler belirlendiği sonucuna ulaşılabilir (%78.9).

Tablo 60:"Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	8	2,1
Çok az	10	2,6
Kısmen	56	14,7
Fazla	127	33,2
Çok fazla	181	47,4
Toplam	382	100,0
Ort: 4,22 Std. Sapma: 0,934		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ait "Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 58'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %80,6 gibi çok yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yarıya yakını(%47,4) "çok fazla" cevabı vererek dikkat çekmektedir. Bu da idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun bu maddesine olumlu cevapların bu maddede ifade edilen yargıya katılımların oldukça yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 61:"Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

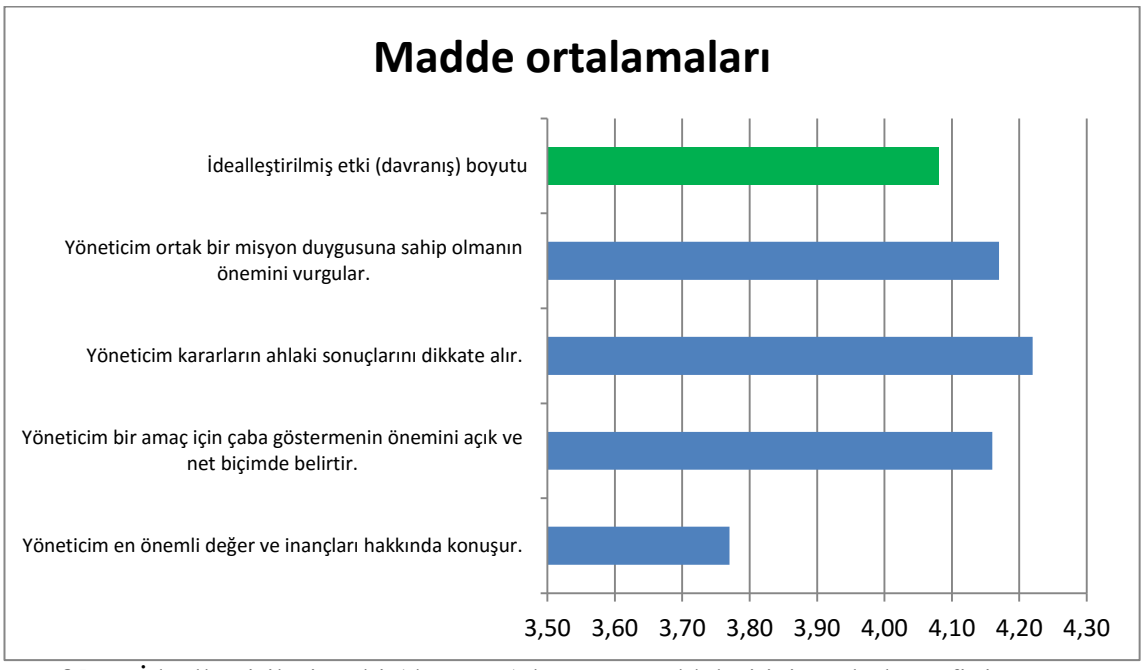
	Sayı	Yüzde
Hiç	11	2,9
Çok az	15	3,9
Kısmen	53	13,9
Fazla	124	32,5
Çok fazla	179	46,9
Toplam	382	100,0
Ort: 4,17 Std. Sapma: 1		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ait "Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 61'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %79,4 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların diğer maddelerde olduğu gibi yüksek olduğunun bir göstergesidir. Yöneticilerin ortak değer ve hedefler etrafında birleştirme misyonlarına sahip olma konusunda başarılı oldukları çalışanlarca kabul edildiği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 62: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	3,77	1,075
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	4,16	0,955
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	4,22	0,934
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	4,17	1,000
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4,08	0,842

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 62 ve Grafik 6'da verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır" maddesinde en düşük katılımın "Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur" Maddesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca bu yargıya verilen cevap diğer yargılara göre ortalaması 4,00'altında çıkarak dikkati çekmektedir (3,77).Burada yöneticilerin etik değerler ve idealist bir kişilik olarak kabul edilirken özellikle kendi inanç ve değerlerini çalışanlarla nisbeten daha az paylaştığı sonucuna ulaşılabilir.



Grafik 6: İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.4.3. Bireysel Destek Boyutu

Tablo 63:"Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	21	5,5
Çok az	22	5,8
Kısmen	98	25,7
Fazla	110	28,8
Çok fazla	131	34,3
Toplam	382	100,0
Ort: 3,81 Std. Sapma: 1,136		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek boyutuna ait "Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 63'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %63,1 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Bireysel destek boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 64:"Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistiktablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	8	2,1
Çok az	19	5,0
Kısmen	82	21,5
Fazla	133	34,8
Çok fazla	140	36,6
Toplam	382	100,0
Ort: 3,99 Std. Sapma: 0,986		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek boyutuna ait "Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 62'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %71,4 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Bireysel destek boyutunun bu maddesine olumlu cevapların bir önceki maddeye göre on puan daha yüksek

olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların daha yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 65:"Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	19	5,0
Çok az	22	5,8
Kısmen	89	23,3
Fazla	123	32,2
Çok fazla	129	33,8
Toplam	382	100,0
Ort: 3,85 Std. Sapma: 1,108		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek boyutuna ait "Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 65'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %66 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Bireysel destek boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 66:"Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	22	5,8
Çok az	26	6,8
Kısmen	108	28,3
Fazla	115	30,1
Çok fazla	111	29,1
Toplam	382	100,0
Ort: 3,7 Std. Sapma: 1,13		

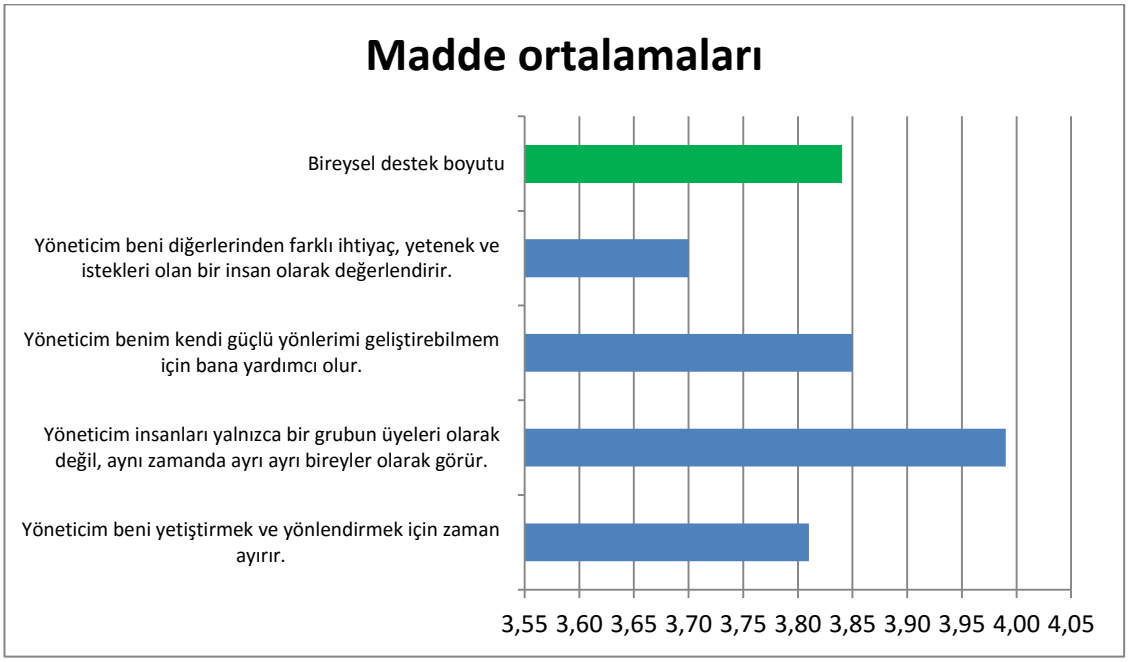
Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek boyutuna ait "Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir." Maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 66'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %59,2 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri ancak diğer maddelere nisbeten daha düşük olduğu görülmektedir. Bireysel destek boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek

olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek diğer maddelerin oranlarından düşük olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 67: Bireysel destek boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	3,81	1,136
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	3,99	0,986
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3,85	1,108
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	3,70	1,130
Bireysel destek	3,84	0,950

Bireysel destek boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 67 ve Grafik 7'de verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür" maddesinde en düşük katılımın "Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir" Maddesinde olduğu görülmektedir.



Grafik 7: Bireysel destek boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.4.4. Entelektüel Uyarım Boyutu

Tablo 68:"Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	11	2,9
Çok az	20	5,2
Kısmen	81	21,1
Fazla	132	34,5
Çok fazla	139	36,3
Toplam	383	100,0
Ort: 3,97 Std. Sapma: 1,022		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutuna ait "Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 68'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %70,8 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 69:"Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	9	2,3
Çok az	21	5,5
Kısmen	68	17,8
Fazla	145	37,9
Çok fazla	140	36,6
Toplam	383	100,0
Ort: 4,01 Std. Sapma: 0,989		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutuna ait "Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 69'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %75,5 gibi bir oranla diğer maddelere verin "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutunun bu maddesine

olumlu cevapların daha yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların nisbeten çok yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 70:"Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	12	3,1
Çok az	15	3,9
Kısmen	92	24,0
Fazla	120	31,3
Çok fazla	144	37,6
Toplam	383	100,0
Ort: 3,97 Std. Sapma: 1,028		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutuna ait "Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 70'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %68,9 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutunun bu maddesine olumlu cevapların yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 71:"Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	11	2,9
Çok az	20	5,2
Kısmen	82	21,4
Fazla	120	31,3
Çok fazla	150	39,2
Toplam	383	100,0
Ort: 3,99 Std. Sapma: 1,038		

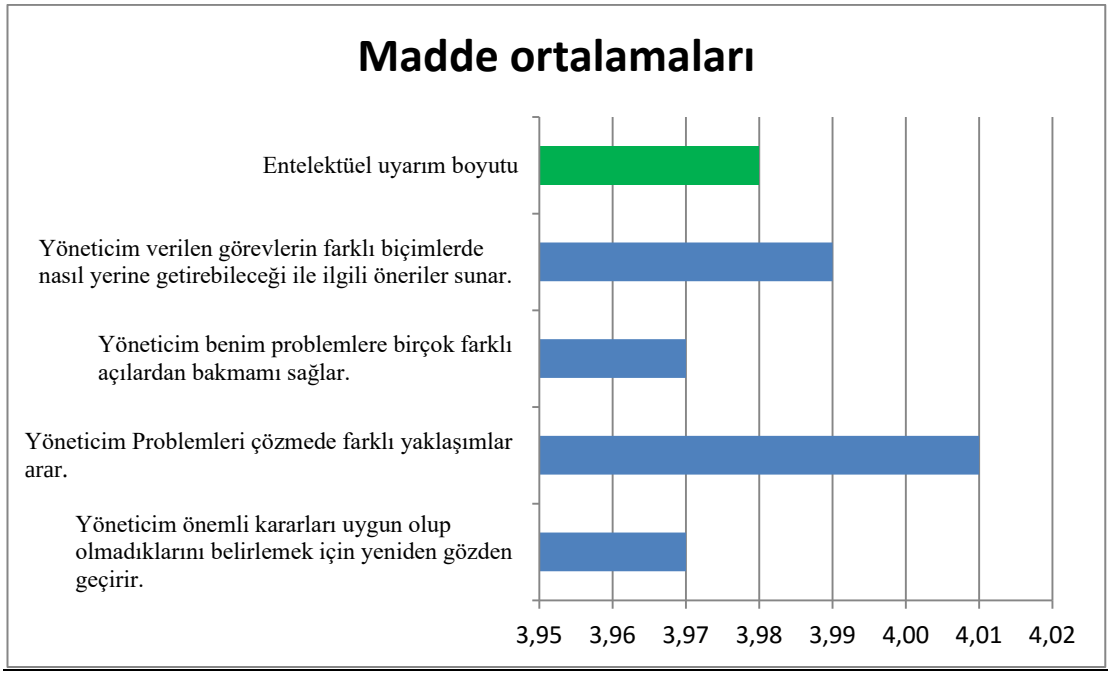
Dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutuna ait "Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 71'da verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %70,5 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutunun diğer maddelerine verilen cevap oranlarıyla uyumlu olduğu, katılımın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 72: Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	3,97	1,022
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	4,01	0,989
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	3,97	1,028
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	3,99	1,038
Entelektüel uyarım	3,98	0,900

Entelektüel uyarım boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 72 ve Grafik 8’de verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın “Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar” maddesinde en düşük katılımın “Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir ” Maddesi ile " Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar." Maddelerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin farklı yaklaşımları ile farklı bakış açıları ile olaylara yaklaşılması halinde çalışanların yüzde yetmiş(%70)civarında olumlu bir bakış açısı ortaya koyduğu görülmektedir.



Grafik 8: Entelektüel uyarım boyutu maddeleri için çubuk grafiği

3.2.4.5. İlham Verici Motivasyon Boyutu

Tablo 73:"Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	16	4,2
Çok az	16	4,2
Kısmen	84	21,8
Fazla	124	32,2
Çok fazla	145	37,7
Toplam	385	100,0
Ort: 3,96Std. Sapma: 1,066		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 73'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %69,9 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İlham verici motivasyon boyutunun diğer maddelerine verilen cevap oranlarıyla uyumlu olduğu, katılımın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 74:"Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	10	2,6
Çok az	16	4,2
Kısmen	69	18,0
Fazla	137	35,7
Çok fazla	152	39,6
Toplam	384	100,0
Ort: 4,06 Std. Sapma: 0,988		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait "Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 74'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %75,3 gibi diğerlerine göre yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İlham verici motivasyon boyutuna katılımın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 75:"Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	12	3,1
Çok az	19	4,9
Kısmen	73	19,0
Fazla	129	33,6
Çok fazla	151	39,3
Toplam	384	100,0
Ort: 4,02 Std. Sapma: 1,033		

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait "Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 73'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %72,9 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İlham verici motivasyon boyutuna katılımın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 76:"Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder" maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	Sayı	Yüzde
Hiç	14	3,6
Çok az	17	4,4
Kısmen	70	18,2
Fazla	115	29,9
Çok fazla	168	43,8
Toplam	384	100,0
Ort: 4,06 Std. Sapma: 1,061		

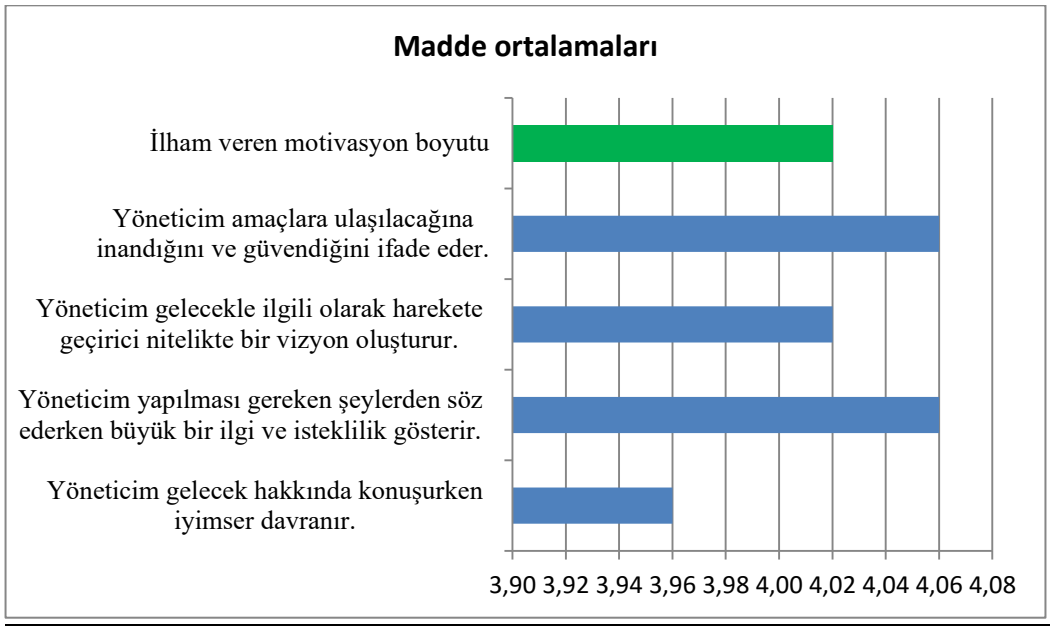
Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır" maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 76'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %73,6 gibi yüksek bir oranla "fazla" ve "çok fazla" cevabını verdikleri görülmektedir. İlham verici motivasyon boyutunun katılımın yüksek olması, bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 77:İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	3,96	1,066
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	4,06	0,988
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	4,02	1,033
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	4,06	1,061
İlham veren motivasyon boyutu	4,02	0,952

İlham veren motivasyon boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve çubuk grafiği Tablo 77ve Grafik 9'da verilmiştir. Boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın "Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir" ile " Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade

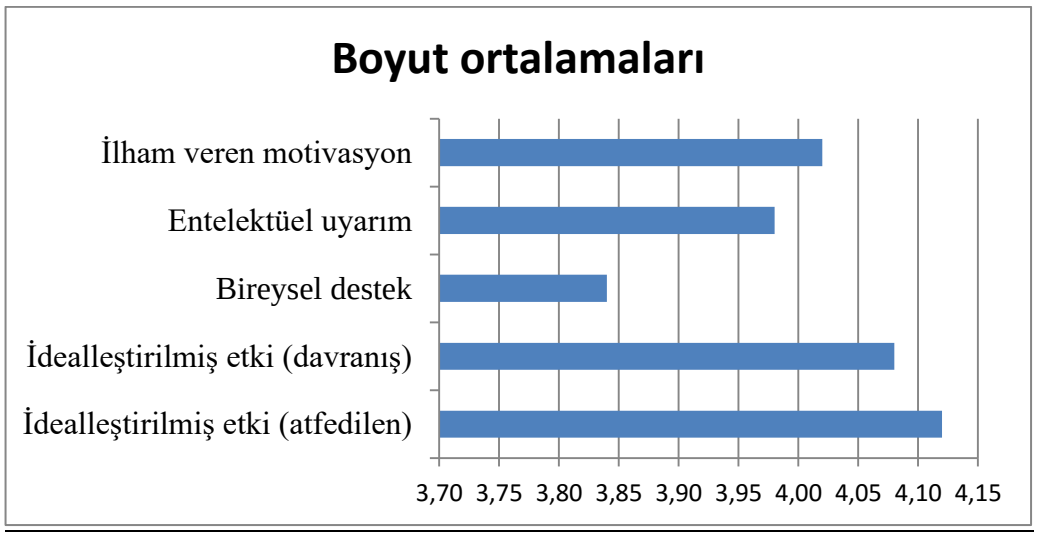
eder" maddelerinde, en düşük katılımın "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır." Maddelerinde olduğu görülmektedir.



Grafik 9: İlham veren motivasyonboyutu maddeleri için çubuk grafiği

Tablo 78: Dönüşümcü liderlik ölçeği için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4,12	0,847
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4,08	0,842
Bireysel destek	3,84	0,950
Entelektüel uyarım	3,98	0,900
İlham veren motivasyon	4,02	0,952



Grafik 10: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutları için çubuk grafiği

Buradaki açıklayıcı istatistikler ve buna göre hazırlanan çubuk grafikler değerlendirildiğinde; yöneticilerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışları konusunda çalışanların katılımlarının yüksek olduğu kabul edilebilir. Ancak çalışanlara göre yöneticilerin bireysel destek konusunda diğer alt boyutlara göre daha düşük bir oranda kaldığı kabul edilmelidir (Tablo 78, Grafik 10)

3.2.5. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi(Ölçeğin Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları)

3.2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Tablo 79: YEM uyum iyiliği bulguları

Parametreler		Kısaltması	Mükemmel uyum iyiliği	Kabul deilebilir uyum iyiliği	Ölçeğin uyum iyiliği skorları
Uyum endeksleri	Goodnes of Fit Index	GFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,847
	Adjusted Goodnes of Fit Index	AGFI	$\geq 0,90$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,825
	Comparative Goodnes of Fit Index	CFI	$\geq 0,97$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,939
	Normal Fit Index	NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,0889
	Root-Square-Mean Error of Approximation	RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,053
	Minimum Discrepancy	CMIN/SD	<=2	$2 \leq CMIN / SD \leq 3$	2,069
χ^2 testi	Örneklem Boyutu	N	$\leq 0,05$		386
	Serbestlik derecesi	SD			615
	X2 değeri	χ^2			1272,678
	Anlamlılık düzeyi	p			0,000

Doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 79'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir. Modelin geçerliliği için uyum iyiliği istatistik değerleri

CMIN/DF	RMSEA
2,069	0,053

Doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 79'da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Tablo 80: Duygusal bağlılık boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Duygusal bağlılık boyutu maddeleri	**Tahmin**	**S. Tahmin**	**S. Hata**	**Kritik değer**	**P**
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	0,763			
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0,821	0,746	0,055	15,058	***
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	1,087	0,804	0,066	16,441	***
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1,096	0,818	0,065	16,763	***
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1,122	0,846	0,064	17,443	***
Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	0,997	0,72	0,069	14,468	***

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum." maddesinde ve en düşük etkininse "Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 80). Buna göre, çalışanların, duygusal bağlılık açısından, çalıştığı işletmeye aidiyet duygusu hissediyor olmayı önemsedikleri, ama çalıştığı işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsetmeyi diğer tutumlara göre daha az önemsedikleri yorumu yapılabilir.

Tablo 81: Devam bağlılığı boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Devam bağlılığı boyutu maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	0,742			
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	0,903	0,686	0,072	12,537	***
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,906	0,702	0,071	12,839	***
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	0,946	0,735	0,07	13,553	***
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1,093	0,793	0,075	14,495	***
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	0,778	0,614	0,069	11,292	***

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum." maddesinde ve en düşük etkininse "Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 81). Buna göre, çalışanların, devam bağlılığı açısından, yeni bir iş bulmadan mevcut işinden ayrılma konusundaki endişeleri önemsedikleri yorumu yapılabilir.

Etkisi en düşük olan maddede nedenlerden birisi maddenin metninin uzun ve anlaşılması güç olması olabilir.

Tablo 82: Normatif bağlılık boyutu yapısal eşitlik modeli bulguları

Normatif bağlılık boyutu maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	0,475			
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1,664	0,822	0,179	9,283	***
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1,656	0,722	0,188	8,821	***
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1,585	0,726	0,18	8,821	***
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1,881	0,75	0,21	8,944	***

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor." maddesinde ve en düşük etkininse "Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 82). Buna göre, çalışanların, normatif bağlılık açısından, çalıştığı işletmeye sadakat duygusu hissediyor olmayı önemsedikleri, ama çalıştığı işletmeden ayrılmayı doğru bulmama fikrini daha az önemsedikleri yorumu yapılabilir.

Tablo 83:Örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının ölçek üzerindeki etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları

Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Duygusal bağlılık	1,417	0,914	0,173	8,175	***
Devam bağlılığı	0,486	0,248	0,117	4,149	***
Normatif bağlılık	1	0,956			

Örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri Tablo 81'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre devam bağlılığının etkisinin belirgin olarak düşük olması dikkat çekici bir durumdur. Bu sonuç çalışanların devam bağlılığı tutumlarının genel anlamda örgütsel bağlılık tutumları üzerinde düşük etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bulgulara göre, en yüksek korelasyon katsayısı duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutları arasındadır.

Buna göre normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktaki tutumların birbirini olumlu yönde etkileyeceği ama bu boyutlardaki tutumların devam bağlılığını önemli düzeyde etkilemeyeceği beklenebilir.

3.2.5.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Bulgular

Tablo 84: Modelin geçerliliği için uyum iyiliği istatistik değerleri

CMIN/DF	RMSEA
2,608	0,065

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi model geçerliliği için uyum iyiliği test değerleri Tablo 82'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin geçerliliği arzu edilen sınırlar içindedir.

Tablo 85:İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddeleri	**Tahmin**	**S. Tahmin**	**S. Hata**	**Kritik değer**	**P**
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	1	0,832			
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	0,906	0,74	0,055	16,483	***
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	0,811	0,82	0,042	19,172	***
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	0,85	0,815	0,045	18,977	***

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde "Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar." etkisi en düşük olan madde "Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar." olduğu görülmektedir (Tablo 85). Buna göre, çalışanlar, İdealleştirilmiş etki (atfedilen) algıları açısından en fazla yöneticiyle çalışmaktan gurur duyma ve zevk almayı

sağlaması durumunu önemsemektedirler. Standart etki değerlerine göre en düşük etkinin "Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar." maddesinde olduğu diğer üç maddenin ise birbirine yakın etkiye sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 85).

Tablo 86:İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri	**Tahmin**	**S. Tahmin**	**S. Hata**	**Kritik değer**	**P**
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	1	0,664			
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	1,115	0,836	0,079	14,19	***
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	1,102	0,844	0,077	14,294	***
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,178	0,843	0,082	14,289	***

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan maddeler "Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır." ve "Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular." etkisi en düşük olan madde "Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur." olduğu görülmektedir (Tablo 86). Buna göre, çalışanlar, İdealleştirilmiş etki (davranış) algıları açısından yöneticinin değer ve inançlar hakkında konuşmasını önemsememektedirler. Ya da yöneticinin değer ve inançlarını çalışanlarla paylaşma konusunda çekingen davrandığı yorumu yapılabilir.

Tablo 87: Bireysel destek boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Bireysel destek boyutu maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	1	0,863			
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	0,8	0,795	0,041	19,365	***
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	1,039	0,919	0,041	25,104	***
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	0,852	0,739	0,049	17,235	***

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Bireysel destek boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde "Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur" etkisi en düşük olan madde "Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir." olduğu görülmektedir (Tablo 87). Buna göre, çalışanlar, bireysel destek algıları açısından, yöneticinin güçlü yönleri geliştirmeye destek olmasını önemsemektedirler.

Tablo 88: Entelektüel uyarım boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Entelektüel uyarım boyutu maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	1	0,81			
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	1,025	0,857	0,052	19,637	***
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	1,063	0,857	0,054	19,629	***
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	1,12	0,893	0,063	17,714	***

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Entelektüel uyarım boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde

"Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar." etkisi en düşük olan madde "Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir." olduğu görülmektedir (Tablo 88). Buna göre, çalışanlar, entelektüel uyarım algıları açısından, yöneticinin verilen görevi gerçekleştirmede alternatif sunmasını önemsemektedirler.

Tablo 89:İlham veren motivasyon boyutu maddeleri için doğrulayıcı faktör analizi bulguları

İlham veren motivasyon boyutu maddeleri	**Tahmin**	**S. Tahmin**	**S. Hata**	**Kritik değer**	**P**
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	1	0,861			
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	0,968	0,902	0,039	24,697	***
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	1,016	0,906	0,041	24,917	***
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	1,024	0,888	0,043	23,956	***

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İlham veren motivasyon boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki "Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir." ve "Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur." maddelerinde ve en düşük etkininse "Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır." maddesinde olduğu görülmektedir (Tablo 89).

Tablo 90:Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının ölçek üzerindeki etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları

Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutları	**Tahmin**	**S. Tahmin**	**S. Hata**	**Kritik değer**	**P**
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	1,09	0,952	0,065	16,715	***
İdealleştirilmiş etki (davranış)	0,836	0,906	0,066	12,589	***
Bireysel destek	1,154	0,914	0,069	16,744	***
Entelektüel uyarım	1	0,937			
İlham veren motivasyon	1,096	0,924	0,064	16,996	***

Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri Tablo 90'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, boyutların hepsinin de ölçek üzerin birbirine yakın ve yüksek etkisi vardır. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna, en düşük etki ise idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna aittir.

3.2.5.3 Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 91: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi

	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	1,074	0,674	0,140	7,697	***

Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi Tablo 91'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır. Standart tahmin katsayısına göre, dönüşümcü liderlik algısındaki 1 birim artışın, örgütsel bağlılıkta 0,674 birime artışa neden olması (veya diğer bir ifadeyle %67,4 etkiye sahiptir. Böylece H_1 temel hipotezi kabul edilmiş olmaktadır.

Tablo 92: Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları

Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutları	Tahmin	S. Tahmin
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	1,171	0,641
İdealleştirilmiş etki (davranış)	0,898	0,611
Bireysel destek	1,24	0,616
Entelektüel uyarım	1,074	0,631
İlham veren motivasyon	1,178	0,622

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri Tablo 92'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tüm alt boyutların

dolaylı etkileri birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuç Tablo 20'de verilen bulgulara uygunluk göstermektedir.

Tablo 93:Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri için yapısal eşitlik modeli bulguları

Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutları	Tahmin	S. Tahmin
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	1,171	0,641
İdealleştirilmiş etki (davranış)	0,898	0,611
Bireysel destek	1,24	0,616
Entelektüel uyarım	1,074	0,631
İlham veren motivasyon	1,178	0,622

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri Tablo 93'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tüm alt boyutların dolaylı etkileri birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuç Tablo 20'de verilen bulgulara uygunluk göstermektedir.

3.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

3.2.6.1 Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Tablo 94: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın statüsü değişkeni bakımından incelenmesi

	Statü	N	Ort.	Std. Sapma	T	p
Duygusal bağlılık	Anonim şirketi	322	4,09	0,823	-3,616	,000
	Limited şirketi	64	4,48	0,627		
Devam bağlılığı	Anonim şirketi	322	3,01	0,932	,244	,807
	Limited şirketi	64	2,98	1,186		
Normatif bağlılık	Anonim şirketi	322	3,81	0,881	-3,189	,002
	Limited şirketi	64	4,19	0,828		
Örgütsel bağlılık ölçeği	Anonim şirketi	322	3,63	0,673	-2,656	,008
	Limited şirketi	64	3,87	0,672		

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, çalıştıkları firmanın hukuki statüsü bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 94'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeğinde hukuki statü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş, devam bağlılığı boyutunda hukuki statü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunan boyutlarda ortalamalar incelendiğinde, farklılığın limited şirket çalışanlarının ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 95: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın faaliyet süresi değişkeni bakımından incelenmesi

	Faaliyet süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Duygusal bağlılık	0- 5 yıl	27	4,27	0,952	,355	,702
	6-10 yıl	31	4,18	0,584		
	11 yıl ve üstü	328	4,14	0,813		
	Toplam	386	4,15	0,806		
Devam bağlılığı	0- 5 yıl	27	3,12	1,045	,663	,516
	6-10 yıl	31	2,84	0,817		
	11 yıl ve üstü	328	3,02	0,986		
	Toplam	386	3,01	0,977		
Normatif bağlılık	0- 5 yıl	27	4,01	0,936	,535	,586
	6-10 yıl	31	3,77	0,655		
	11 yıl ve üstü	328	3,87	0,897		
	Toplam	386	3,87	0,882		
Örgütsel bağlılık ölçeği	0- 5 yıl	27	3,79	0,752	,655	,520
	6-10 yıl	31	3,59	0,446		
	11 yıl ve üstü	328	3,66	0,690		
	Toplam	386	3,67	0,678		

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, çalıştıkları firmanın faaliyet süresi bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 95'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından hiç birisinde firmanın faaliyet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 96: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının firmanın çalışan sayısı değişkeni bakımından incelenmesi

	Personelsayısı	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal bağlılık	167-356 çalışan	200	4,20	0,800	1,071	,285
	357-1521 çalışan	186	4,11	0,813		
Devam bağlılığı	167-356 çalışan	200	3,01	0,954	,071	,943
	357-1521 çalışan	186	3,01	1,004		
Normatif bağlılık	167-356 çalışan	200	3,94	0,889	1,621	,106
	357-1521 çalışan	186	3,79	0,872		
Örgütsel bağlılık ölçeği	167-356 çalışan	200	3,70	0,683	1,077	,282
	357-1521 çalışan	186	3,63	0,673		

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, çalıştıkları firmanın çalışan sayısı bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 96'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından hiç birisinde firmanın faaliyet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 97: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal bağlılık	Kadın	99	3,95	0,843	-2,873	,004
	Erkek	287	4,22	0,783		
Devam bağlılığı	Kadın	99	2,76	1,019	-3,000	,003
	Erkek	287	3,10	0,949		
Normatif bağlılık	Kadın	99	3,67	0,895	-2,625	,009
	Erkek	287	3,94	0,869		
Örgütsel bağlılık ölçeği	Kadın	99	3,45	0,635	-3,717	,000
	Erkek	287	3,74	0,678		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde

edilen bulgular Tablo 97'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hepsinde de cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, farklılığın erkek çalışanların ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 98: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Duygusal bağlılık	25-30 yaş	117	3,99	0,851	3,857	,022
	31-40 yaş	173	4,19	0,785		
	41 yaş ve üstü	96	4,28	0,763		
	Toplam	386	4,15	0,806		
Devam bağlılığı	25-30 yaş	117	2,84	0,989	2,865	,058
	31-40 yaş	173	3,05	1,003		
	41 yaş ve üstü	96	3,14	0,892		
	Toplam	386	3,01	0,977		
Normatif bağlılık	25-30 yaş	117	3,73	0,920	2,066	,128
	31-40 yaş	173	3,94	0,825		
	41 yaş ve üstü	96	3,91	0,927		
	Toplam	386	3,87	0,882		
Örgütsel bağlılık ölçeği	25-30 yaş	117	3,51	0,676	4,729	,009
	31-40 yaş	173	3,72	0,670		
	41 yaş ve üstü	96	3,77	0,670		
	Toplam	386	3,67	0,678		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 98'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeğinde çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre;

i. Duygusal bağlılık boyutunda farklılık 25-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri yaş grubunun ortalamasının farklı olmasından kaynaklandığı

ii. Örgütsel bağlılık ölçeğinde farklılığın 25-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ve 25-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grubunun ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 99: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Duygusal bağlılık	5 yıl ve altı	164	4,14	0,835	,643	,526
	6-10 yıl	71	4,08	0,744		
	11 yıl ve üstü	151	4,20	0,804		
	Toplam	386	4,15	0,806		
Devam bağlılığı	5 yıl ve altı	164	2,77	1,019	9,006	,000
	6-10 yıl	71	3,25	0,904		
	11 yıl ve üstü	151	3,16	0,911		
	Toplam	386	3,01	0,977		
Normatif bağlılık	5 yıl ve altı	164	3,84	0,878	,287	,751
	6-10 yıl	71	3,86	0,834		
	11 yıl ve üstü	151	3,91	0,913		
	Toplam	386	3,87	0,882		
Örgütsel bağlılık ölçeği	5 yıl ve altı	164	3,57	0,682	2,992	,051
	6-10 yıl	71	3,72	0,608		
	11 yıl ve üstü	151	3,75	0,696		
	Toplam	386	3,67	0,678		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 99'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, sadece devam bağlılığı boyutunda çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre; farklılığın 5 yıl ve altı grubu ile 6-10 yıl grubu ve 5 yıl ve altı grubu ile 11 yıl ve üzeri grubunun ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 100: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Duygusal bağlılık	İlk/ortaokul	29	4,02	0,835	,408	,803
	Lise	123	4,19	0,850		
	Önlisans	59	4,22	0,773		
	Lisans	156	4,13	0,800		
	Lisansüstü	18	4,10	0,624		
	Toplam	385	4,16	0,805		
Devam bağlılığı	İlk/ortaokul	29	3,22	0,887	7,987	,000
	Lise	123	3,29	0,955		
	Ön lisans	59	3,19	1,041		
	Lisans	156	2,74	0,897		
	Lisansüstü	18	2,53	1,036		
	Toplam	385	3,01	0,978		
Normatif bağlılık	İlk/ortaokul	29	3,88	0,849	,931	,446
	Lise	123	3,96	0,904		
	Ön lisans	59	3,96	0,856		
	Lisans	156	3,77	0,897		
	Lisansüstü	18	3,89	0,694		
	Toplam	385	3,87	0,881		
Örgütsel bağlılık ölçeği	İlk/ortaokul	29	3,70	0,704	3,548	,007
	Lise	123	3,80	0,717		
	Önlisans	59	3,78	0,685		
	Lisans	156	3,54	0,634		
	Lisansüstü	18	3,48	0,476		
	Toplam	385	3,67	0,677		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 98'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeğinde çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre;

i. Devam bağlılığı boyutunda farklılığın lise ile lisans, lise ile lisansüstü, ön lisans ile lisans ve ön lisans ile lisans üstü gruplarının ortalamalarının farklı olmasından,

ii. Örgütsel bağlılık ölçeğinde farklılığın lise ile lisans gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 101: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
Duygusal bağlılık	Evli	280	4,22	0,774	2,796	,005
	Bekar	106	3,97	0,862		
Devam bağlılığı	Evli	280	3,11	0,929	3,305	,001
	Bekar	106	2,75	1,054		
Normatif bağlılık	Evli	280	3,92	0,875	1,895	,059
	Bekar	106	3,73	0,891		
Örgütsel bağlılık ölçeği	Evli	280	3,74	0,675	3,555	,000
	Bekar	106	3,47	0,649		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 101'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hepsinde de cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, farklılığın evli çalışanların ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 102: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma departmanı değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Duygusal bağlılık	Üst/Orta düzey yönetici	47	4,55	0,515	5,371	,000
	Alt düzey yönetici	99	4,19	0,816		
	Usta	49	4,32	0,698		
	Mühendis	53	3,91	0,786		
	Teknik personel	51	3,86	0,986		
	İdari personel	87	4,12	0,780		
	Toplam	386	4,15	0,806		
Devam bağlılığı	Üst/Orta düzey yönetici	47	2,98	0,929	3,249	,007
	Alt düzey yönetici	99	3,02	1,002		
	Usta	49	3,35	0,973		
	Mühendis	53	2,69	0,896		
	Teknik personel	51	3,23	0,742		
	İdari personel	87	2,88	1,078		
	Toplam	386	3,01	0,977		
Normatif bağlılık	Üst/Orta düzey yönetici	47	4,20	0,653	3,197	,008
	Alt düzey yönetici	99	3,87	0,997		
	Usta	49	4,06	0,747		
	Mühendis	53	3,67	0,828		
	Teknik personel	51	3,63	0,936		
	İdari personel	87	3,84	0,865		
	Toplam	386	3,87	0,882		
Örgütsel bağlılık ölçeği	Üst/Orta düzey yönetici	47	3,89	0,517	4,316	,001
	Alt düzey yönetici	99	3,69	0,720		
	Usta	49	3,90	0,636		
	Mühendis	53	3,41	0,565		
	Teknik personel	51	3,57	0,698		
	İdari personel	87	3,60	0,716		
	Toplam	386	3,67	0,678		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında, anketi cevaplayan çalışanın çalıştığı departman değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA Tukey testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 99'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hepsinde de departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre;

i. Duygusal bağlılık boyutunda farklılığın, Üst/orta düzey yönetici grubu ile mühendis, teknik personel ve idari personel gruplarının ve usta grubu ile teknik personel gruplarının ortalamalarının farklı olmasından,

ii. Devam bağlılığı boyutunda farklılığın usta grubu ile mühendis grubunun ortalamasının farklı olmasından,

iii. Normatif bağlılık boyutunda farklılığın üst/orta düzey yönetici grubu ile mühendis ve teknik personel gruplarının ortalamalarının farklı olmasından,

iv. Örgütsel bağlılık ölçeğinde farklılığın mühendis grubu ile üst/orta düzey yönetici grubu ve usta gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

3.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Tablo 103: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanın statüsü değişkeni bakımından incelenmesi

	Statü	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Anonim şirketi	321	4,05	0,855	-3,140	,002
	Limited şirketi	63	4,42	0,738		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Anonim şirketi	320	4,01	0,859	-3,586	,000
	Limited şirketi	63	4,42	0,651		
Bireysel destek	Anonim şirketi	319	3,75	0,954	-4,145	,000
	Limited şirketi	63	4,28	0,801		
Entelektüel uyarım	Anonim şirketi	320	3,90	0,910	-3,783	,000
	Limited şirketi	63	4,37	0,740		
İlham veren motivasyon	Anonim şirketi	321	3,93	0,968	-4,279	,000
	Limited şirketi	64	4,47	0,711		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	Anonim şirketi	321	3,93	0,828	-4,194	,000
	Limited şirketi	64	4,39	0,612		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalıştıkları firmanın hukuki statüsü bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 103'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hepsinde de firmanın hukuki statüsü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, farklılığın limitet şirketinde çalışanların ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 104: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanın faaliyet süresi değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	0- 5 yıl	27	4,34	0,896	1,214	,298
	6-10 yıl	31	4,02	0,698		
	11 yıl ve üstü	326	4,10	0,855		
	Toplam	384	4,11	0,847		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	0- 5 yıl	27	4,24	0,792	,587	,556
	6-10 yıl	31	4,03	0,758		
	11 yıl ve üstü	325	4,06	0,854		
	Toplam	383	4,07	0,842		
Bireysel destek	0- 5 yıl	27	4,23	0,899	3,037	,049
	6-10 yıl	31	3,96	0,707		
	11 yıl ve üstü	324	3,79	0,968		
	Toplam	382	3,83	0,950		
Entelektüel uyarım	0- 5 yıl	27	4,28	0,949	1,613	,201
	6-10 yıl	31	3,98	0,777		
	11 yıl ve üstü	325	3,95	0,905		
	Toplam	383	3,98	0,900		
İlham veren motivasyon	0- 5 yıl	27	4,00	0,901	,043	,958
	6-10 yıl	31	4,06	0,736		
	11 yıl ve üstü	327	4,02	0,975		
	Toplam	385	4,02	0,951		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	0- 5 yıl	27	4,22	0,792		
	6-10 yıl	31	4,01	0,645	1,024	,360
	11 yıl ve üstü	327	3,99	0,829		
	Toplam	385	4,00	0,813		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalıştıkları firmanın faaliyet süresi bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 104'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, sadece bireysel destek boyutunda faaliyet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre; farklılığın 0-5 yıl grubu ile 11 yıl ve üzeri grubunun ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 105: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının firmanın çalışan sayısı değişkeni bakımından incelenmesi

	Personel sayısı	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	167-356 çalışan	199	4,17	0,883	1,307	,192
	357-1521 çalışan	185	4,06	0,805		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	167-356 çalışan	198	4,08	0,902	,063	,950
	357-1521 çalışan	185	4,07	0,774		
Bireysel destek	167-356 çalışan	197	3,84	0,997	,161	,872
	357-1521 çalışan	185	3,83	0,900		
Entelektüel uyarım	167-356 çalışan	198	4,01	0,936	,767	,443
	357-1521 çalışan	185	3,94	0,860		
İlham veren motivasyon	167-356 çalışan	199	3,99	1,035	-,521	,602
	357-1521 çalışan	186	4,04	0,854		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	167-356 çalışan	199	4,02	0,869	,369	,712
	357-1521 çalışan	186	3,99	0,751		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, firmanın çalışan sayısı değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 105'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde çalışan sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 106: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın cinsiyeti değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Kadın	98	3,98	0,822	-1,756	,080
	Erkek	286	4,16	0,852		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Kadın	98	4,13	0,765	,759	,448
	Erkek	285	4,06	0,867		
Bireysel destek	Kadın	98	3,81	0,961	-,334	,739
	Erkek	284	3,84	0,948		
Entelektüel uyarım	Kadın	98	3,88	0,926	-1,305	,193
	Erkek	285	4,01	0,890		
İlham veren motivasyon	Kadın	99	3,89	0,984	-1,572	,117
	Erkek	286	4,06	0,937		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	Kadın	99	3,94	0,809	-,938	,349
	Erkek	286	4,03	0,815		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, anketi cevaplayan çalışanın cinsiyeti değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 106'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde çalışanın cinsiyeti değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 107: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	25-30 yaş	116	3,98	0,827	2,291	,103
	31-40 yaş	172	4,19	0,838		
	41 yaş ve üstü	96	4,15	0,874		
	Toplam	384	4,11	0,847		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	25-30 yaş	116	4,00	0,843	,641	,527
	31-40 yaş	171	4,10	0,830		
	41 yaş ve üstü	96	4,12	0,862		
	Toplam	383	4,07	0,842		
Bireysel destek	25-30 yaş	116	3,80	0,964	,430	,651
	31-40 yaş	171	3,88	0,961		
	41 yaş ve üstü	95	3,78	0,916		
	Toplam	382	3,83	0,950		
Entelektüel uyarım	25-30 yaş	116	3,92	0,900	,522	,594
	31-40 yaş	171	4,03	0,865		
	41 yaş ve üstü	96	3,97	0,963		
	Toplam	383	3,98	0,900		
İlham veren motivasyon	25-30 yaş	117	3,89	0,972	1,599	,203
	31-40 yaş	172	4,10	0,909		
	41 yaş ve üstü	96	4,03	0,993		
	Toplam	385	4,02	0,951		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	25-30 yaş	117	3,92	0,812	1,007	,366
	31-40 yaş	172	4,06	0,802		
	41 yaş ve üstü	96	4,01	0,836		
	Toplam	385	4,00	0,813		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 107'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından birisinde yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 108: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	5 yıl ve altı	162	4,11	0,848	,902	,406
	6-10 yıl	71	4,00	0,889		
	11 yıl ve üstü	151	4,17	0,825		
	Toplam	384	4,11	0,847		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	5 yıl ve altı	162	4,11	0,813	1,300	,274
	6-10 yıl	71	3,93	0,862		
	11 yıl ve üstü	150	4,10	0,860		
	Toplam	383	4,07	0,842		
Bireysel destek	5 yıl ve altı	162	3,91	0,934	2,164	,116
	6-10 yıl	71	3,63	0,996		
	11 yıl ve üstü	149	3,84	0,937		
	Toplam	382	3,83	0,950		
Entelektüel uyarım	5 yıl ve altı	162	4,00	0,885	,309	,735
	6-10 yıl	71	3,90	0,923		
	11 yıl ve üstü	150	3,99	0,909		
	Toplam	383	3,98	0,900		
İlham veren motivasyon	5 yıl ve altı	163	4,00	0,908	1,086	,339
	6-10 yıl	71	3,89	1,041		
	11 yıl ve üstü	151	4,09	0,952		
	Toplam	385	4,02	0,951		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	5 yıl ve altı	163	4,03	0,793	1,132	,324
	6-10 yıl	71	3,87	0,862		
	11 yıl ve üstü	151	4,04	0,811		
	Toplam	385	4,00	0,813		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 108'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından birisinde çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 109: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	İlk/ortaokul	29	4,19	0,913	,726	,575
	Lise	123	4,18	0,917		
	Önlisans	59	4,06	0,845		
	Lisans	154	4,05	0,804		
	Lisansüstü	18	4,31	0,539		
	Toplam	383	4,12	0,846		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	İlk/ortaokul	29	4,14	0,680	,335	,855
	Lise	123	4,13	0,876		
	Önlisans	59	4,03	0,948		
	Lisans	153	4,05	0,822		
	Lisansüstü	18	3,94	0,689		
	Toplam	382	4,08	0,842		
Bireysel destek	İlk/ortaokul	29	4,05	0,686	,830	,507
	Lise	123	3,89	0,940		
	Önlisans	59	3,71	1,050		
	Lisans	152	3,79	0,982		
	Lisansüstü	18	3,85	0,768		
	Toplam	381	3,84	0,951		
Entelektüel uyarım	İlk/ortaokul	29	4,08	0,859	,575	,681
	Lise	123	4,06	0,917		
	Önlisans	59	3,87	0,969		
	Lisans	153	3,95	0,883		
	Lisansüstü	18	3,99	0,694		
	Toplam	382	3,98	0,897		
İlham veren motivasyon	İlk/ortaokul	29	4,20	0,833	1,285	,275
	Lise	123	4,11	0,974		
	Önlisans	59	3,82	1,065		
	Lisans	155	3,99	0,910		
	Lisansüstü	18	4,14	0,739		
	Toplam	384	4,02	0,945		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	İlk/ortaokul	29	4,13	0,717	,734	,569
	Lise	123	4,07	0,842		
	Önlisans	59	3,90	0,889		
	Lisans	155	3,97	0,799		
	Lisansüstü	18	4,04	0,576		
	Toplam	384	4,01	0,812		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 109'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından birisinde eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 110: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	MedeniDurum	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Evli	279	4,17	0,849	1,963	,050
	Bekar	105	3,98	0,829		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Evli	278	4,09	0,832	,655	,513
	Bekar	105	4,03	0,869		
Bireysel destek	Evli	277	3,83	0,934	,036	,972
	Bekar	105	3,83	0,995		
Entelektüel uyarım	Evli	278	4,02	0,873	1,290	,198
	Bekar	105	3,88	0,964		
İlham veren motivasyon	Evli	279	4,08	0,923	1,947	,052
	Bekar	106	3,87	1,011		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	Evli	279	4,04	0,800	1,288	,198
	Bekar	106	3,92	0,846		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, anketi cevaplayan çalışanın medeni durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 110'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre sadece idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunda medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, farklılığın evli çalışanların ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 111: Dönüşümcü liderlik ölçeği ve boyutlarının anketi cevaplayan çalışanın çalışma departmanı değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Üst/Orta düzey yönetici	46	4,38	0,589	2,924	,013
	Alt düzey yönetici	98	4,12	0,908		
	Usta	49	4,23	0,904		
	Mühendis	53	3,86	0,740		
	Teknik personel	51	3,89	0,985		
	İdari personel	87	4,19	0,782		
	Toplam	384	4,11	0,847		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Üst/Orta düzey yönetici	45	4,32	0,540	1,854	,102
	Alt düzey yönetici	98	4,09	0,943		
	Usta	49	4,03	0,772		
	Mühendis	53	3,96	0,705		
	Teknik personel	51	3,86	1,000		
	İdari personel	87	4,15	0,839		
	Toplam	383	4,07	0,842		
Bireysel destek	Üst/Orta düzey yönetici	44	3,99	0,745	1,082	,370
	Alt düzey yönetici	98	3,80	1,070		
	Usta	49	3,90	0,834		
	Mühendis	53	3,69	0,863		
	Teknik personel	51	3,67	1,144		
	İdari personel	87	3,94	0,880		
	Toplam	382	3,83	0,950		
Entelektüel uyarım	Üst/Orta düzey yönetici	45	4,19	0,598	2,781	,018
	Alt düzey yönetici	98	4,01	0,921		
	Usta	49	4,05	0,909		
	Mühendis	53	3,84	0,804		
	Teknik personel	51	3,62	1,116		
	İdari personel	87	4,09	0,868		
	Toplam	383	3,98	0,900		
İlham veren motivasyon	Üst/Orta düzey yönetici	46	4,30	0,662	1,899	,094
	Alt düzey yönetici	99	4,03	1,068		
	Usta	49	3,94	0,963		
	Mühendis	53	3,98	0,747		
	Teknik personel	51	3,74	1,184		
	İdari personel	87	4,09	0,863		
	Toplam	385	4,02	0,951		
Dönüşümcü liderlik ölçeği	Üst/Orta düzey yönetici	46	4,23	0,476	2,238	,050
	Alt düzey yönetici	99	4,01	0,909		
	Usta	49	4,03	0,790		
	Mühendis	53	3,87	0,667		
	Teknik personel	51	3,75	1,024		
	İdari personel	87	4,09	0,763		
	Toplam	385	4,00	0,813		

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın çalıştığı departman değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 111'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım boyutları ve dönüşümcü liderlik ölçeğinde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre;

i. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunda farklılığın üst/orta düzey yönetici grubu ile mühendis ve teknik personel gruplarının ortalamalarının farklı olmasından,

ii. Entelektüel uyarım boyutunda farklılığın üst/orta düzey yönetici grubu ile teknik personel gruplarının ortalamalarının farklı olmasından,

iii. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde farklılığın üst/orta düzey yönetici grubu ile teknik personel grubunun ortalamalarının farklı olmasından kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 112: Hipotez testi sonuçları

Ana Hipotezler	**Kabul Durumu**
H1: "Dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır"	Kabul Edilmiştir
H2: Dönüşümcü liderlik algısı ölçeği ve alt boyutlarında demografik değişkenler bakımından farklılık vardır	Kısmen Kabul Edilmiştir
H3: Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında demografik değişkenler bakımından farklılık vardır.	Kısmen Kabul Edilmiştir
Alt Hipotezler	**Kabul Durumu**
H2a: Hukiki statü değişkeni, dönüşümcü liderlik algısına etki eder.	Kısmen kabul edilmiştir
H2b: Faaliyet süresi değişkeni, dönüşümcü liderlik algısına etki eder	Kabul edilmiştir
H3a: Hukuki statü değişkeni, örgütsel bağlılığa etki eder.	Kabul edilmemiştir
H3b: Faaliyet süresi değişkeni, örgütsel bağlılığa etki eder.	Kabul edilmiştir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan birçok araştırma sonucunda dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını pozitif yönde etkilediği yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir. Özellikle duygusal bağlılık boyutunu pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Dönüştürücü liderlik sadece duygusal bağlılık boyutunu değil diğer boyutlar olan devam ve normatif bağlılığı da pozitif yönde etkilediğine dair bulgular mevcuttur.

Yüksek düzeyde dönüştürücü liderlikle, takipçilerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda bulgulara ulaşırken iş görenlerin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, işteki çalışma süreleri gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Nitekim bu çalışmamızda da bu bulguları destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

Yaş, eğitim, işteki çalışma süresi gibi demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir Demografik özelliklerden yaş, işte geçen süre ve eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Demografik özelliklerle duygusal bağlılık arasındaki bu ilişki devam bağlılığına göre daha yüksektir.

Malatya ili son yıllarda gelişen ve büyüyen Anadolu illerimizdendir. Dünya sofralık kuru kayısı üretiminin yüzde seksenini tek başına karşılamaktadır. Yıllık ihracatı 350-450 milyon dolar arasındadır. Tarıma dayalı sanayi, mamul ve yarı mamul üretiminde de gelişmeler olmaktadır. Gelişen ve büyüyen sektörlerin başında tekstil sektörü geliyor. İstihdamda çok önemli yer tutan bu sektör ihracatta da gıdadan(kayısı) sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyut

ortalamalarına bakıldığında ise en yüksek algıya sahip olan boyutun 'idealleştirilmiş etki(atfedilen)', en düşük algıya sahip olan boyutun 'bireysel destek' boyutunda olduğu görülmektedir.

Yine bu çalışmada elde edilen bulgulara göre çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek düzeydedir. Örgütsel bağlılık alt boyutları incelendiğinde en yüksek bağlılık boyutunun duygusal bağlılık, en düşük bağlılık boyutunun devam bağlılığı olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık boyutları incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunun yüksek olmasının, çalışan psikolojisi açısından bakıldığında; araştırma alanındaki çalışanların coşku ve duygusal eğilimlerinin yüksek olduğu, kendilerini duygusal açıdan kurumla özdeşleştirdikleri görülebilir. Buna karşın devam bağlılığı boyutunun düşük olası ise; ekonomik kaygılar, gelecek kaygısı ve geçim derdi gibi nedenlerle, yüksek eğitimin verdiği özgüven duygusu gibi etmeler çalışanlardaki devam bağlılığını düşürmektedir.

Dönüşümcü liderlik algısıyla örgütsel bağlılık etkileşiminin farklı sektörlerde farklı şekilde ortaya çıktığı, hatta farklı kültürlere sahip şehirlerde bile farklılıkların olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmacılara Öneriler

Çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) ile incelenmiştir. Bu etki özellikle çok değişkenli regresyon gibi farklı analiz yöntemleriyle incelenebilir. Böylece elde edilen bulguların karşılaştırılması yapılabilir.

Elde edilen bulgular sanayinin alt sektörü olan tekstil sektörüne ve Malatya iline aittir. Çalışma farklı sektör ve şehirlerde uygulanarak dümüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin genelleştirebilirliği incelenebilir. Özellikle farklı sanayi kolları başta olmak üzere, hizmet ve tarım sektörlerinde bu etkileşimin incelenmesi hem teoriye hem de uygulamaya katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticilere Öneriler

Yönetsel kararlar firmalar açısından zaman ve ekonomik maliyet gibi bir takım yükler getirmektedir. Hatta bazı yönetsel kararlar uygulandığında geri dönüşü

ve telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Bu gibi risklerden korunmak ve verilen kararların optimim faydayı sağlaması açısından bilimsel araştırma yapılması hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmede karar alma mekanizmalarını oluşturan yönetim yapısı oluşturma ve bu liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler sağladığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olanlar işletmelerin hedef ve başarılarında önemli katkılar sağlayacaktır. Karlı bir işletmenin oluşmasına yardım edebileceği gibi çalışanların motivasyonunu, tatmini ve kurumla özdeşleşmelerini de sağlayacaktır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık üzerindeki en önemli dönüşümcü liderlik boyutunun 'idealleştirilmiş etki(atfedilen)' olduğu otaya çıkmıştır. Burada çalışanlar; yöneticilerinin sorun çözücü, verdiği kararlarla kendine hayran bırakan, güven veren, güçlü olan ve saygı duyulan biri olarak gördüklerinde örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin daha yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan dönüşümcü liderlik boyutlarından örgütsel bağlılık üzerinde en az etkiye sahip boyut ise'bireysel destek' boyutudur. Burada çalışanların yöneticilerinin kendileriyle birebir ilgilenmeleri, kümeden ayrı bir birey olarak görüp ona göre hareket etmeleri, çalışanın kendini geliştirmesine yardımcı olmalarını ve kendisini yetiştirmek için zaman ayırmalarını örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin nispeten daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bireysel çıkarlardan daha çok dönüşümcü liderlerin genel amaç ve hedeflere yönelmelerini genelin yararına olan karar ve uygulamalara ağırlık vermelerini istedikleri sonucuna ulaşılabilir. İnsanlar genellikle kendisine yönelik ve somut faydaları daha çok dikkate almaktadır. Ancak burada çalışanlar, örgütün elde edeceği faydaların nihayetinde kendilerini de mutlu edeceğine inandıklarını ortaya konması ve çalışanların örgüte verdiği değeri vurgulaması açısından önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen bulgular dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğu yönündedir. Ayrıca yapılan hipotez testinde çalışmanın temel hipotezi olan H1 hipotezinin kabul edilmesi, elde edilen bulguların rastgele sonuçlar olmadığı, sektördeki genel bir algının yansıması olduğu ve bulguların sektöre (Malatya ili için) genelleştirilebileceğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Akal, Z. (2002). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi.** Ankara: Mpm Yayını.

Akat, İ. ve Budak, G. (1994). **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Akbaş T. (2010) , "Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Aktan, C. C. (1999). Ahlâki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlâka Doğru. İstanbul: ***Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.***

Aldag, R. ve Stearns, T. (1991**)."Management."(**2. Baskı). Cincinati: South Western Yayınları.

Aldemir, C. (1985). **Örgütler ve Yönetimi.** İzmir: Bilgehan Basımevi.

Alessandra, L. (1997). Adaptive Learning**.** ***Journal of Management.*** Vol.27, Iss.4,

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer; (1990a), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, ***Journal of Occupational Psychology,***(63), ss. 1-18.

Alpar, R. (2011). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Amirkabiri, R. A. R. (1991). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argyris, C. (1998), "Empowerment: the Emperor's New Clothes***", Harvard Business Review,*** May-June, 98-105.

Arslan, A.-Kokmaz, M., Yahyaoğlu, G., Çimen, V. (2011). "Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel BağlılığaEtkisi", **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi,** Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı, Sayı:2, Cilt: 1.

Avolio, B. ve Yammarino, F. (2004). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, (2. Baskı). ***The Anniversari Edition Emerald Group Publishing.***

Aydın, O.(1989). ***Davranış Üzerine Sosyal Etkiler Davranış Bilimlerine Giriş İçinde,*** 2. Fasikül, E., Özkalp (Der.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Aytaç, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.

Aytek, B. (1978). Yönetim Görevleri, Ankara: ***A.İ.T.İ.A. Yayını.***

Balay, R. (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balay, Refik; (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: ***Nobel Yayın Dağıtım***, Yayın No: 206.

Barlı, Ö. (2007). **Davranış Bilimleri**. Ankara: Bizim Büro Basımevi.

Bartels, J. (2006).Organizational Identification And Communication: Employees' ***Evaluations Of Internal Communication And Its Effect On Identification At Different Organizational Levels***, University Of Twente.

Barutçugil, İ.(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: ***Kariyer Yayıncılık,*** Yayın No:59, Yönetim Dizisi: 15.

Bass, B., Avolio B,, Jung D., Berson, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Asseesing Transformational Transactional Leadership",***Joournal of Applied Psychology.*** Vol.88, No.2, 207-218.

Bass, S. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories". ***Leadership Quarterly***. Vol.10, Iss.2,

Baykal, B. (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış. İstanbul***: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.***

Baymur, F. (1976). **Genel Psikoloji.**(3.Baskı). İstanbul: İnkılâp ve Aka Basımevi.

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

Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, ***İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi***. C:28, S:L.

Benedict, R. (1994). **Krizantem ve Kılıç.** T. Turgut (Çev). İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yayınları.

Bennis, W. (1996). Leadership For Tomorrow. ***Execuative Excellence.*** Vol.13, Iss.4.

Bierstedt, R. (1970). **The Social Order.(**3. Baskı). New York: Mc. Graw Hill Book Company.

Bilgeseven, A. K. (1986). **Genel Sosyoloji.**(Gen. 4. Baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.

Birasnav, M. (2014). "Knowledge Management and Organizational Performance in The Service İndustry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects Of Transactional Leadership". ***Journal Of Business Research.*** Vol.67,Iss.8, 1622-1629.

Bird, M. (1989). **The Best Person for the Job**. London: Piatkus.

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E.(2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, ***Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,*** Cilt:44 Sayı:511.

Büyükkaragöz, S. (1995). Aile İçi Demokrasi ve Eğitim. Ankara: **T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Aile Kurultayı.**

Can, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. ***Todaie Dergisi.*** *Cilt:14, Sayı:1.*

Ceylan, A.(1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu.* Gebze: ***Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayını.***

Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş.(2005). Dönüşümcüve Etkileşimli Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma" ***Yönetim,*** Yıl:16,Sayı:5.

Chow, S. (1994). Organizational Commitmentand Career Development Of Chinese Managers İn Hong Kong And Taiwan. ***The International Journal of Career Management.*** Vol 6, No: 4.

Chris Argyris. (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes", ***Harvard Business Review,*** May-June, s.100.

Crepieux, J. H. ve Senne, H. L. (1978). **Yazı ve Karakter**. T. Altınköprü (Çev.). İstanbul: Altınköprü Yayınları.

Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakınberk, A. Demirel, E.T., (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi olarak Liderlik Sağlık Çalışanları Örneği***, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Konya.

Çakır, N. E. (1991). Organizasyonlarda Önderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Çekmecelioğlu, H.(2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İştenAyrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", ***İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,*** Haziran, 8(2).

Çelik, İ. (2001). Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited**",** ***Academy of Management Review,***12(3), s.462;

Davis, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Örgütsel Davranış. K. Tosun (Çev.). (5. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Davis, S. I. (1994). **Mükemmel Bankacılık**, Azer Önel (Çev.). Ankara: *İş Bankası Kültür Yayınları.*

Dawley, D., Stephens, R.D.veStephens, D.B.(2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Membersand Role Fulfillment. ***Journal Of Vocational Behaviour,*** Vol.67, Iss.3.

Deichmann, D.- Stam, D. (2015). Leveraging Transformational And Transactional Leadership To Cultivate He Generation of Organization-Focused İdeas. ***He Leadreship Quarterly,*** Vol.26,Iss,2. 204-219.

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

Demirci, K. (2009). **Yönetimde Dönüştürücü Önderlik Boyutlu Yeniden Yapılanma**, Ders Notları.

Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde,* M. Tikici (Der.), Ankara: ***Nobel Basım Yayın ve Dağıtım***.

Dereli, T.(1976). **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

Diker, O. (2014), "Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım,

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.(2003). **İşletme Yönetimine Giriş**. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Doğan, S. (2001).Vizyona Dayalı Liderlik, Philip Richard's, ***İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı,*** Niğde.

Doğan, S.(2006). **Personel Güçlendirme:** Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.

Drucker, P. F. (1999). **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İ. Bahçıvangil, G. Gorbon(Çev.). Epsilon Yayınları.

Dubrin, A. (1994). Applying Pyschology; Individual and Organizational Effectiveness. ***New Jersey:*** Prenticehall.

Eby, L. T. ve Freeman, D. M. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. ***Journal of Occupational&Organizational Psychology*.** Vol:

Epitropaki, O., Martin, R.(2013). "Transformational–Transactional Leadership and Upward İnfluence: He Role of Relative Leader–Member Exchanges (Rlmx) And Perceived Organizational Support (Pos)", ***He Leadership Quarterly***. Vol.24,Iss.2.

Erdil, O., Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabat Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. ***İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*.** 15 (47), 3-14.

Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**, (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Erdoğruca, P.(2011). Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Eren, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Genişletilmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikkolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Eren, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon,**(Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Eren, E. (2003). **Genel İşletme,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ergun, T. (2000). **Kamu Yönetimi Dersleri,** Ankara: Todaie Yayınları.

Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, ***9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,*** İstanbul.

Ewen, C., Wihler. A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P, Douglas, C., Ferris, G. (2013). Further Specification of the Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators", ***He Leadreship Quarterly.*** Vol.24, Iss.4.

Fu, C.(2006). He Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Individual Factors on Flight Attendants Turnover in Tentions, ***Journal of Air Transport Management.*** Volume 12, Issue 5.

Gal, R. (1983). He Military Profession: Between Commitment And Obedience, Commitment İn He Military Profession, ***Royal Roads Military College,*** Report of a Symposium.

Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. ***Harvard Business Review.*** Vol.71, Iss.4.

Genç, N. (2005). **Yönetim ve Organizasyon,** (2.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

Göksel, A., Aydıntan, B. (2012). Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,*** C.17, s.2.

Graves, L. M., Sarkis, J. ve Zhu. Q. (2013). How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine To Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China. ***Journal Of Environmental Psychology.*** Vol.35.

Griffin, M.L., Hepburn, J. R. (2005). Side-Best And Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. ***Journal Of Criminal Justice.*** Vol.33, Iss. 6

Groot, W. ve Van Den Brink, H. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. ***International Journal Of Manpower.*** Vol.20, Iss.6.

Güçlüol, K. (1985). **Eğitim Yönetimi ve Karar Verme,** Ankara: İm Yayınevi.

Gül, H. (2003), Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, ***Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi,*** 10(1).

Gümüş, M., Hamarat, B.-Erdem, H.(2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,*** Afyon: 11.

Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation, ***Journal Of Business Research.***

Güney, S. (2001). **Yönetim Organizasyon,** Ankara: Nobel Yayınevi.

Hicks, G. H. (1978). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** Osman Tekok ve diğerleri (Çev). Ankara: Turhan Kitabevi**.**

Hodgetts, R. H. (1997). **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama.** Canan Çetin, Esin Can Mutlu(Çev). İstanbul: Der Yayınları.

Iun, J. ve Huang, X. (2006), How To Motivate Older Employees To Excel The Impact Of Commitment On Older Employees Performance In The Hospitality Industry. ***International Journal Of Hospitality Management.***

Izgar, H. (2002). "Eğitim Liderliği" **Öğretmenin Dünyası Dergisi**, Odunpazarı Belediyesi Yayınları, Eskişehir.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, ***D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,*** Cilt:15, Sayı:1.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009)."Liderin Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,*** Isparta.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

J.P. Meyer ve N.J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", ***HRM Review,*** 1(1), s.63.

Jacqueline, A. M., Coyle, S. ve Marrow, P. C. (2005). Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees, ***Journal Of Vocational Behaviour***

Jaramillo, F., Mulkı, J. P. ve Marshall, G. W.(2005). A Meta Analysis of Relationship Between Organizational Commitment and Salespersons Job Performance: 25 Years Of Reseurch, ***Journal Of Business Research,*** Vol.58, Iss. 6.

Kacmar, M. K. ve Carlson, D. S.(1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, ***Educational & Psychological Measurment,*** Vol 59, Issue 6.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1991). **İnsan, Aile, Kültür**, (2. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kırılmaz, S.-Kırılmaz, H.(2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma, ***Türk İdare Dergisi,*** Sayı: 469

Kim, W. G., Leong, J. K., ve Lee, Y. (2005, Haziran). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, ***International Journal Of Hospitality Managemant,*** Vol.24, Iss.2.

Kitapçı, H ve Elçi, M. (2007, Haziran). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit And Organizational Commitment: An Empirical Investigation, ***Journal of Global Strategic Management,*** Vol.1, Number:1.

Kocacık, F. (1988). **Davranış Bilimlerine Giriş,** Anadolu Üniversitesi Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Kocagöz E., Dursun Y., (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** Sayı: 35, Ocak-Temmuz.

Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği,**(Gen. 9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, ***Amme İdaresi Dergisi,*** Sayı:25/1, Ankara.

Kozlu, M. C. (1986). **Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yöneticilerinde Kurumsal Kültürün Rolü,** İstanbul: Defne Yayıncılık

Köknel, Ö. (1984). **Kişilik.** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Labich, K. (1989). **Making Over Middle Managers,** Fortune

Leblebicioğlu, H. D. (1987). Çalışan Kişilerin İşlerinde Tatmin Olmalarına Etki Eden Faktörler. ***Ev Ekonomisi Dergisi,*** Sayı:2–3,

Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. ***Academy of Management Journal,*** Vol: 8,

Li, C., Zhao, H. ve Begley (2015). T. Transformational Leadership Dimensions And Employee Creativity İn China: A Cross-Level Analysis. ***Journal of Business Research,*** Vol. 68, Iss.6, Peg. 1149-1156.

Li, G., Shang, Y., Liu, H. ve Xi, Y. (2014). "Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-Level İnvestigation".***European Management Journal,*** Vol.32, Iss.4.

Liden, R. C., Stilwell, D. ve Ferris, G. R. (1996). The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings. ***Human Relations.*** Vol.49, Iss.3.

Liebert, R. (1990). ***Personality.*** New York: Brooks/Colepub.

Lion, K. T., Ronald, S. D. ve Brunk, G. (1990). Non-Work Factor on Job Satisfaction Revisited. ***Human Relations.*** Vol.43, Number:1,

Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior.** (6. Baskı). Sixth Edition. New York: Mc. Graw Hill Book Company.

Mahmutoğlu, A. (2007), "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu.

Malkanjee, R. C, Hartzer, Y. F., Uys, I. L. (2006, Mayıs). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diognastic Imaging Radiographers. ***Radiography.*** Vol.12, Iss.2.

Mc. Coll, Kennedy R. ve Anderson, R. D. (1990). Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment. ***Journal of Business Research.*** Volume 58, Issue 2, February 2005.

Meyer, J.P.- Allen N.J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, ***Human Resource Management Review,*** 1(1), ss. 61-89.

Morçin E,S. Bilgin, B.(2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ü.* ***Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Cilt 23, Sayı 2.

Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment", ***Journal of Occupational Behavior,*** 34, ss. 40-56

Morrow, P. C. Mcelroy, J. C. (1986). "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", ***Journal of Vocational Behaviors.*** Vol: 7.

Mowday, R. T.- Porter, E.W.- Steers, R. M. (1982). ***Employee-Organization Linkages.*** New York: Academicpress.

Northcraft, G. B.ve Neale M. A. (1990), **Organizational Behavior.** A Management Challenge. USA: The Dryden Press.

Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro; (2003), "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", ***Journal of the Transportation Research Forum,*** 57(2), ss. 83-98.

Özalp, İ. (1986). "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House'in Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", ***Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.*** Cilt:4, Sayı:2.

Özalp, İ. (1994). **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon,** Ankara: Bayteş Yayıncılık.

Özçer, S. (1988). **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri,** Mpm Yayını, Ankara.

Özçer, S. (1995). "An Evaluation Of Turkish Management Styles İn The Frame of Creativity Management People, Technology and Productivity: New Visions And Strategies For The Next Century Procedings", ***Ninth World Productivity Congress,*** İstanbul, Mpm Yayını, Ankara,

Özkalp, E. (1991). **Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli, Örgütlerde Davranış İçinde,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1992). **Örgütsel Davranış,** Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfi Yayını.

Özsoy, S.A.(2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", ***İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,*** 6(2), http://www.isgucdergi.org/ printout.php?id=221, Erişim Tarihi: 12.10.2015.

Özüerman, T. (1995). **Türk Toplumunda Demokrasi Eğitimi ve Katılımcı Kültürün Oluşumunda Ailenin Yeri ve Önemi,** T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Aile Kurultayı, Ankara.

Parasuraman, S. ve Nachman, S. A. (1987). Correlates of Organizational and Professional Commitment. The Case of Musicians in Symphony Orchestras. ***Group and Organization Studies.*** Vol: 12, No: 3, 287-308,

Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağılığına Etkisine İlişkin bir Araştırma, Süleymen Demirel Üniverstesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). **Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış.** Selami Sargut (Çev). İstanbul: Altın Kitaplar Yayını.

Pheng, L. S. ve Been, L. S. K. (1997). **Managerial Gridand Zhuge Ling's Art of**

Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. ***Workand Occupations.*** Vol: 18, No:2,

Randall**,** Donna M; (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. ***Academy of Management Review,*** 12(3), ss. 460-471

Robbins, S. P. (1986). **Organizational Behaviour,** (3.Baskı). New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Russel, R. L., Parks, J. B., Wood, P. H., Shewokis, P. A., Roberton, M. A. (1995). The Paradox of Contented Working Women in Intercollegiate Pthletic Administration. ***Research Quarterly for Exercise and Sport,*** Vol.66, Iss.1,

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). **Örgütsel Psikoloji,** Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sargut, A. S. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim,** (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: İmge Yayınları.

Scanlon, B. ve Keys, B. (1983). **Management and Organizational Behaviour,** New York: John Willeyand Sons.

Shindel, J. (1995). Life Cycle Influance an Staff Nurse Career Expectations. ***Nursing Management,*** Vol.26, Iss.10.

Siguaw, J. A. ve Honeycutt, E. D. (1995). An Examination of Gender Differences in Selling Behaviours and Job Attitudes. ***Industrial Marketing Management,*** Vol.24, Iss.1.

Sinclair, R., Tucker, R., Jennifer, S., Cullen, J. C., Wright, C. (2005, Kasım). Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles. ***Journal of Applied Psychology,*** Vol. 90, Iss. 6.

Şahin N. (2007), "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmamış Doktor Tezi, İzmir.

Şencan, H. (1986). Yönetici Geriliminde Kişilik-Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Şencan, H. (1995). Market Sektöründe Çalışma Kuralları Üzerine Bir Araştırma. ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*** Cilt:24, Sayı:2.

Şimşek, M. Ş. (1996). **Sosyal Psikolojiye Giriş,** *I.* İstanbul: Sosyal Yayınları.

Şimşek, M. Ş. (2010). **Yönetim ve Organizasyon,** (12.Baskı). Konya: Eğitim (Akademi) Yayınları.

Şimşek, M. Ş, Akgemci, T. ve Çelik, A. (2000). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış,** Ankara: Nobel Basım Yayım ve Dağıtım.

Tavşancıl, E. (2010). **Tutumların ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi,** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taymaz, H. (1992). **Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler,** Ankara: Pegem Yayını.

Tıchy, N, Tıchy, M. ve Devanna, M. A. (1990). **Transformational Leader,** New York: John Wiley&Sons.

Timur, N. (1996). Ekonomik ve Yasal Çevre. Şan Özalp (Ed.).***Genel İşletme İçinde,*** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Toffler, A. ve Toffler, H. (1995). **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalganın Politikası,** Çeviri, İnkılâp Yayınevi, İstanbul,

Tompkıns, P. K. ve Cheney, G. (1987). Coming Toterms With Organizational Identification and Commitment**.** ***Central States Speech Journal,*** Vol.38, Iss.1.

Topaloğlu, C. Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** V Cilt:16 Say:29.

Tosun, K. (1992). **İşletme Yönetimi,**(6. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları.

Ulukan, C. (2003,Mayıs). **İşletmecilik Eğitiminin Geleceği: Yeni Öğrenme Ortamları ve Kuramsal Gereklilikleri,** Afyon: 11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.

Ülgen, H. (1989). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: İstanbul ***Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.***

Vandenberg, R J. ve Lance, C. E. (1992). Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. ***Journal of Management,*** Vol: 18, No: I.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Voleck, J. (1995). Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries. ***College And Research Libraries,*** Vol.56, Iss.2,

Vondenheuvel, A. ve Wooden, M. (1995). Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women? ***Human Relation,*** Vol.48, Iss.1.

Vural, Z. ve Akıncı, B. (1998). **Kurum Kültürü, (**1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Wasti, S. A. (2000). ***Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi,*** Nevşehir: 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Wasti, S. A. (2005). Commitment Frofiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. ***Journal Of Vocational Behavior,*** Vol. 67 Iss.2,

Weadhersby, G. (1999, Ekim). Organizational Learning, Leadership, Industrial **Management.** ***Management Review,*** Vol.88, Iss.9.

Wong, C., Wong, Y., Hui, C., Law, K. (2001). The Significant Role of Chineese Employees' Organizational Commitment: Implications of Managing Employees in Chineese Societies. ***Journal of World Business,*** Vol. 36, Iss.3, S. 328.

Wright, P. ve Mcmahan, G. C. (1992, Haziran). Theoritical Perspectives for Strategic Human Resources Management. ***Journal of Management,*** Vol:18.

Wu, L. ve Norman, I. J. (2005, Aralık). An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample Of Chinese Undergradute Nursing Students, ***Nurse Educationtoday*.**

Yalçın, A., İplik F.N.(2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 14(1).

Yamane, T. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri,** Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel, İstanbul: Literatür Yayınları

Yammarino, F,-Dubinsky J. A.-Comer, B. L.-Jolson, A. M. (1997). "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective". ***Academy Of Management Journal,*** Vol.40, Iss.1

Yanbasü, G. (1990). **Kişilik Kuramları,** İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını.

Yang F. Chang (2007).**Chen-Chieh Classification of Emotion Allabour,** Nursing Staffex Press High Emotional Labour,

Yılmaz, E. (2002). **Etik ve Liderlik,** Öğretmenin Dünyası Dergisi. Eskişehir: Odunpazarı Belediyesi Yayınları.

Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country. ***Journal Of Managerial Psychology,*** Vol.15, Iss.1.

Yücel, İ, Mcmillan, A. ve Richard, O. (2014)."Does Ceo Transformational Leadership İnfluence Top Executive Normative Commitment?", ***Journal Of Business Research,*** Vol.67,Iss.6.

Zaim, S. (1975). **Çalışma Ekonomisi,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını

Zanden, J. W. V. (1993). **Sociology, The Core,** (3. Edition). Singapure: Mc. Graw Hill International Editions.

Zel, U. (1997). ***Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik,*** Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını.

Web Sayfaları

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, Erişim 02.12.2015.

Saylı, H. 'Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü' www.aku.edu.tr, 2010,Erişim 12.07.2015

Taştan S, www.insankaynalari.com, "Yönetim-Organizasyon ve İnsan Kaynaklan Bilgi Sitesi", Erişim Tarihi 09.04.2015.

İnsanKaynakları (2001). "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel BağlılıkÜzerindeki Etkisi", Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi, 31 Mayıs, http://www.insankaynaklari.com/cn/contentprint.asp?bodyıd=564, Erişim Tarihi: 15.11.2015

Merih, K. http://www.merih.net, "Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi", http://tr.wikipedia.org/wiki/paradigma, Erişim Tarihi: 10.04.2015.

http://barissafran.blogspot.Com/2007/08/kuhnun-paradigma-teorisierevesinde.html20.06.2015

http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14694-orgut-kulturu-yonetimi.html, erişim tarihi:02.05.2015.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php_net=407,ErişimTarihi:05.04.2015.

http://www.insankaynaklari.com/cn /ContentPrint.asp?BodyID=564,

EKLER

EK.1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı İlişikteki ölçek aracılığıyla elde edilecek veriler sadece Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan 'ÇALIŞAN PARADİGMASI İLE YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ALGILARIve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: Malatya Sanayi Sektörü Örneği' konulu doktora tezinde bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve bu veriler sadece araştırmacıda saklı tutulacaktır.

Prof.Dr. Abdulkadir BİLEN
Tez Danışmanı

Nesim BABAHANOĞLU
Araştırmacı

1. İşletme ve Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular (Size uygun şıkları (X) ile işaretleyiniz noktalı bölümleri el yazısıyla yazınız)

İşletmenin Hukuki Statüsü: ( ) A.Ş. ( ) Limited ( ) Şahıs Şirketi

İşletmenin Faaliyet süresi : ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )11 ve üstü

İşletmede Çalışan sayısı : .....

Cinsiyetiniz : ( ) K ( ) E

Yaşınız : ( ) 25-30 ( ) 31-40 ( ) 40 ve üstü

Hizmet Süreniz : ( ) 5 ve altı ( ) 6-10 ( )11 ve üstü

Eğitim Düzeyiniz : ( )ilk/Ortaokul ( )Lise ( )Ön lisans ( )Lisans ( )Yüksek lisans ( )Doktora

Medeni Haliniz : ( ) Evli ( ) Bekâr

İşletmede Çalıştığınız Departman :.....

Departmandaki Göreviniz :.....

2. Örgütsel Bağlılığaİlişkin Sorular

Aşağıdaki ifadeler sizin durumunuza ne derecede uymaktadır (1'den en olumsuzdan, 5'e en olumluya doğru uyan ifadeleri işaretleyiniz)

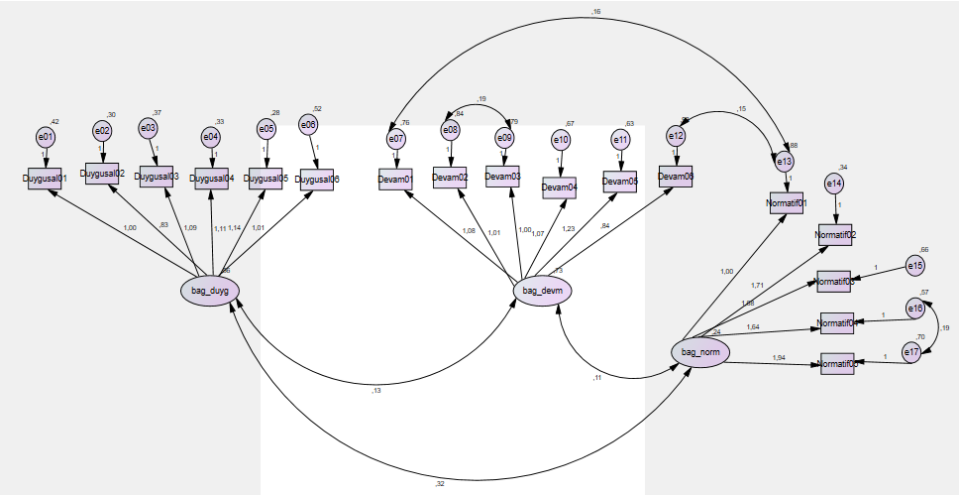
	Hiç	Çok az	Kısmen	Fazla	Çok Fazla
DUYGUSAL BAĞLILIK					
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI					
Şu an bu işletmeden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
Şu an bu işletmede kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
Başka bir iş ayarlamadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK					
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5

3.Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutları Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları

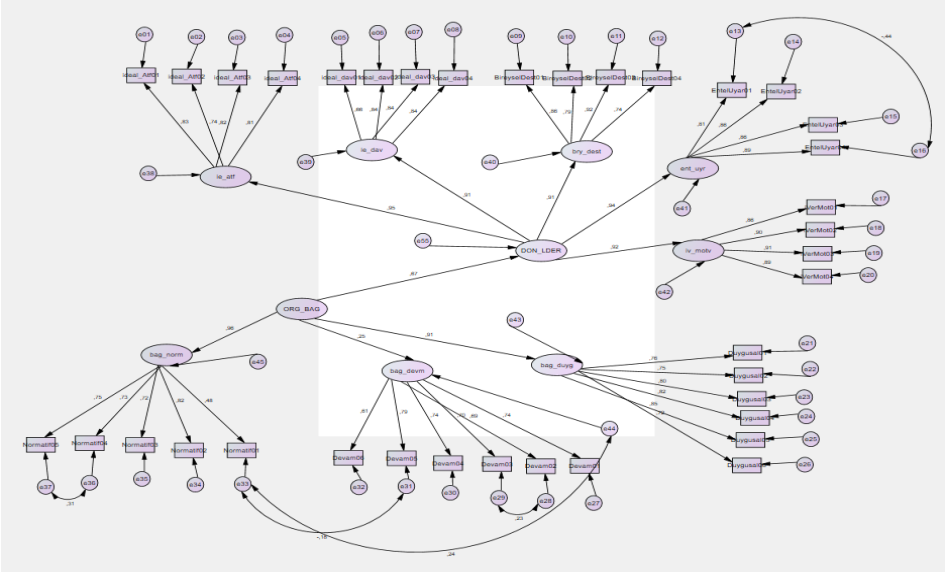
Aşağıdaki ifadeler sizin durumunuza ne derecede uymaktadır.

	Hiç	Çok az	Kısmen	Fazla	Çok Fazla
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (ATFEDİLEN)					
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	1	2	3	4	5
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	1	2	3	4	5
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	1	2	3	4	5
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (DAVRANIŞ)					
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	1	2	3	4	5
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
BİREYSEL DESTEK					
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	1	2	3	4	5
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
ENTELEKTÜEL UYARIM					
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	1	2	3	4	5
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	1	2	3	4	5
İLHAM VEREN MOTİVASYON					
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	1	2	3	4	5
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	1	2	3	4	5
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	1	2	3	4	5
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	1	2	3	4	5

EK 2:PATH ŞEMALARI

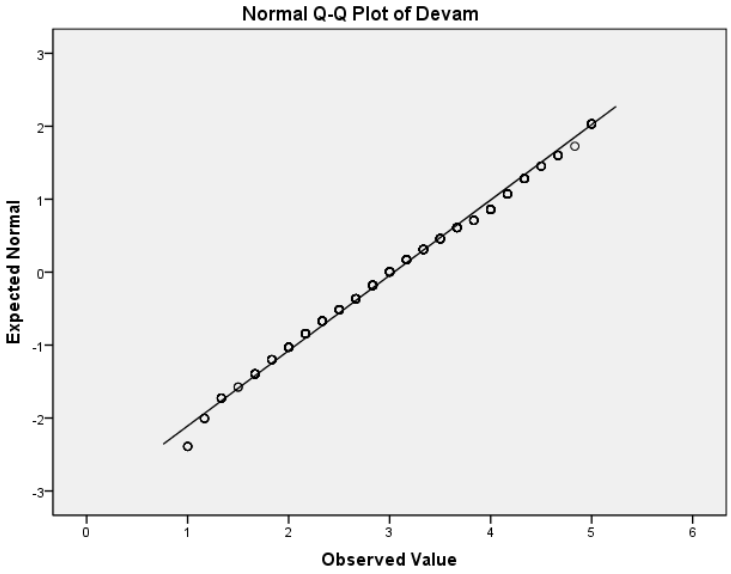


Örgütsel bağlılık ölçeği DFA modeli Path şeması

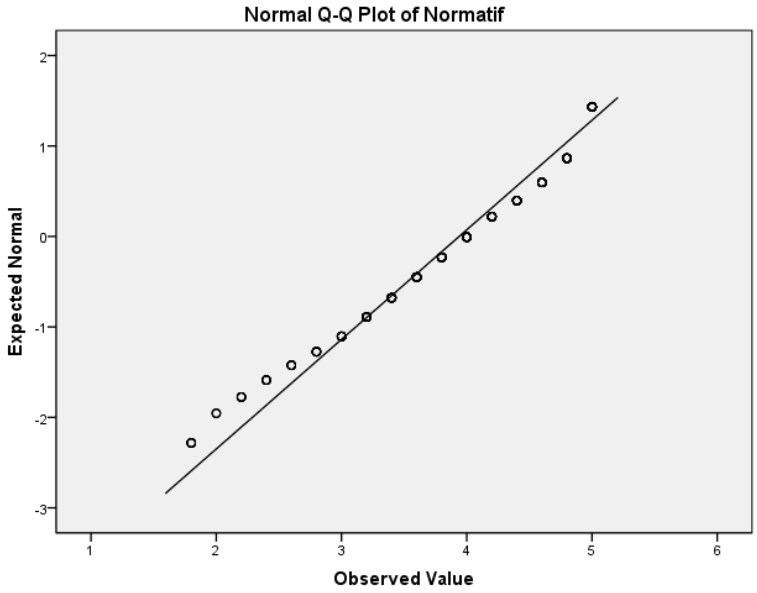


YEM modeli Path şeması

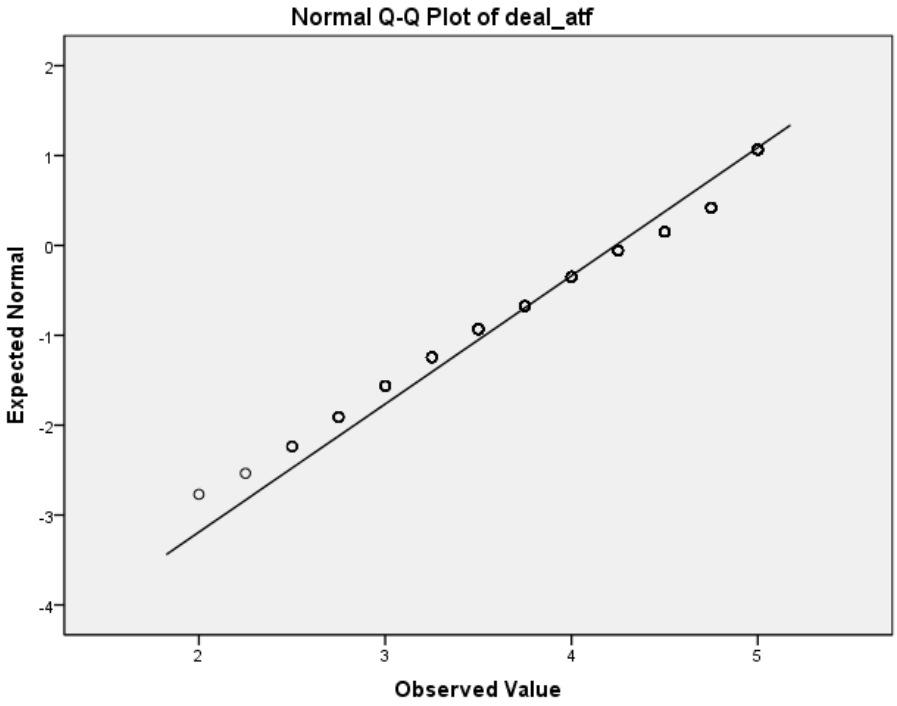
EK 3:Q-Q Grafikleri



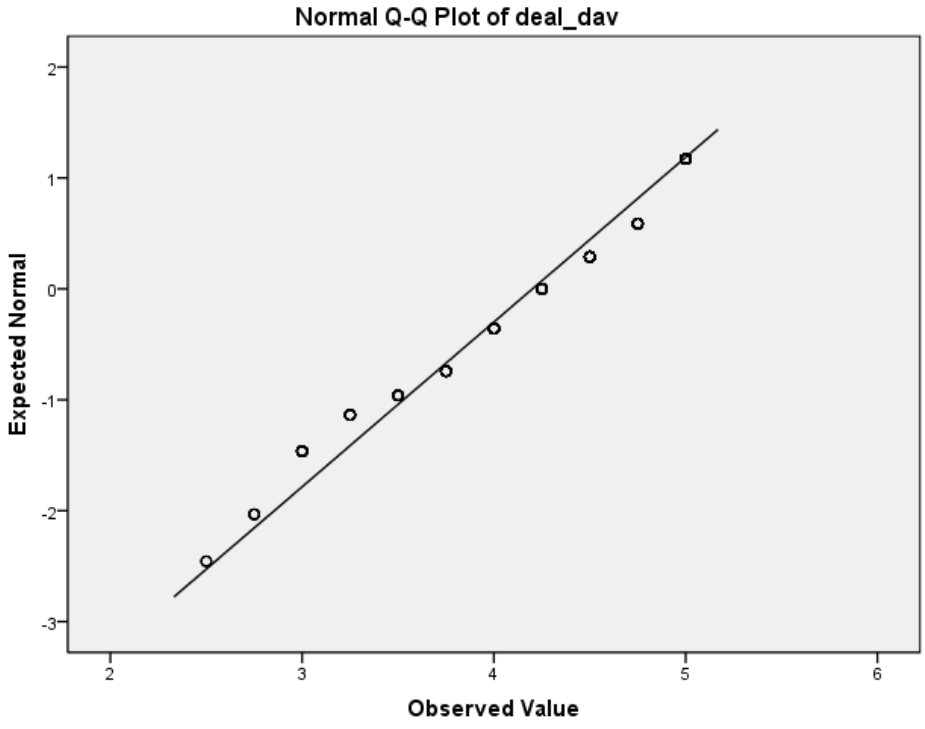
Normatif



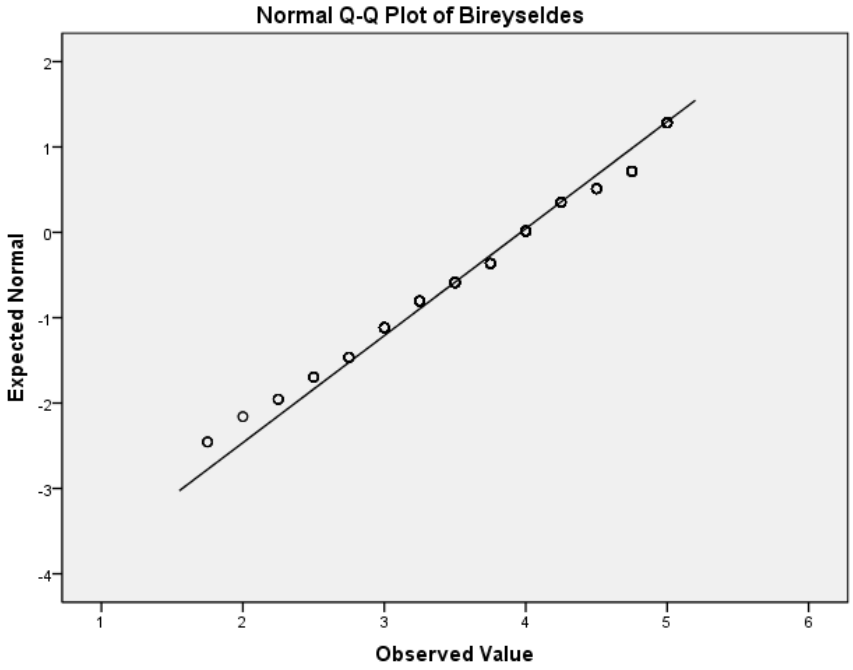
deal_atf



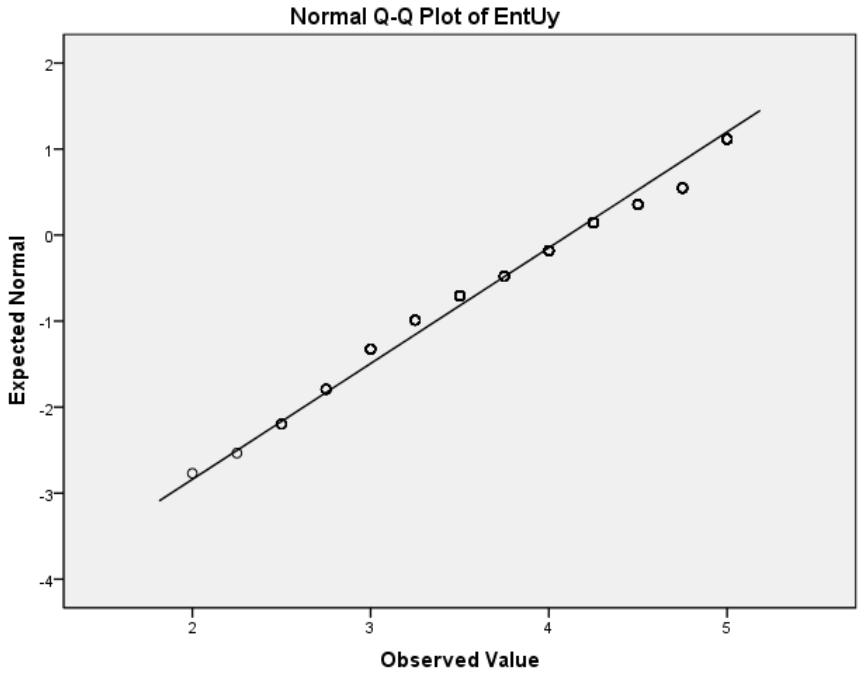
deal_dav



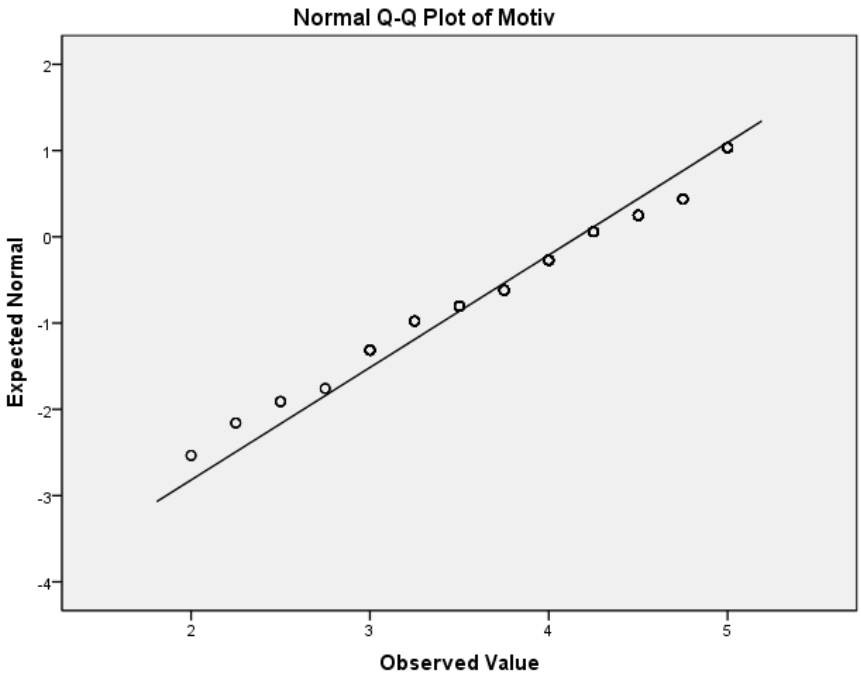
Bireyseldes


Normal Q-Q Plot of Bireyseldes
Expected Normal
Observed Value
2
1
0
-1
-2
-3
-4
1
2
3
4
5
6

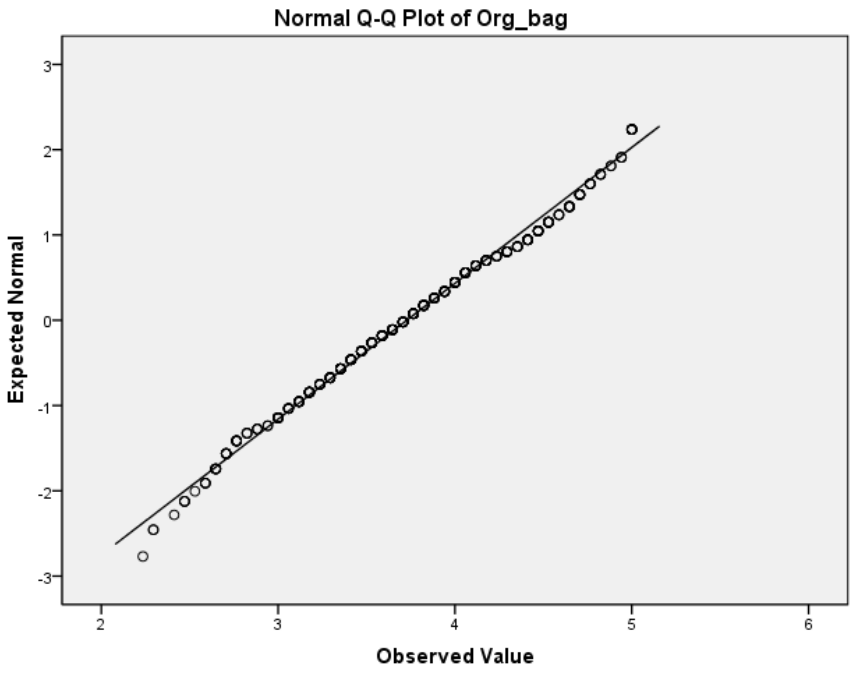
EntUy


Normal Q-Q Plot of EntUy
Expected Normal
Observed Value
2
1
0
-1
-2
-3
-4
2
3
4
5

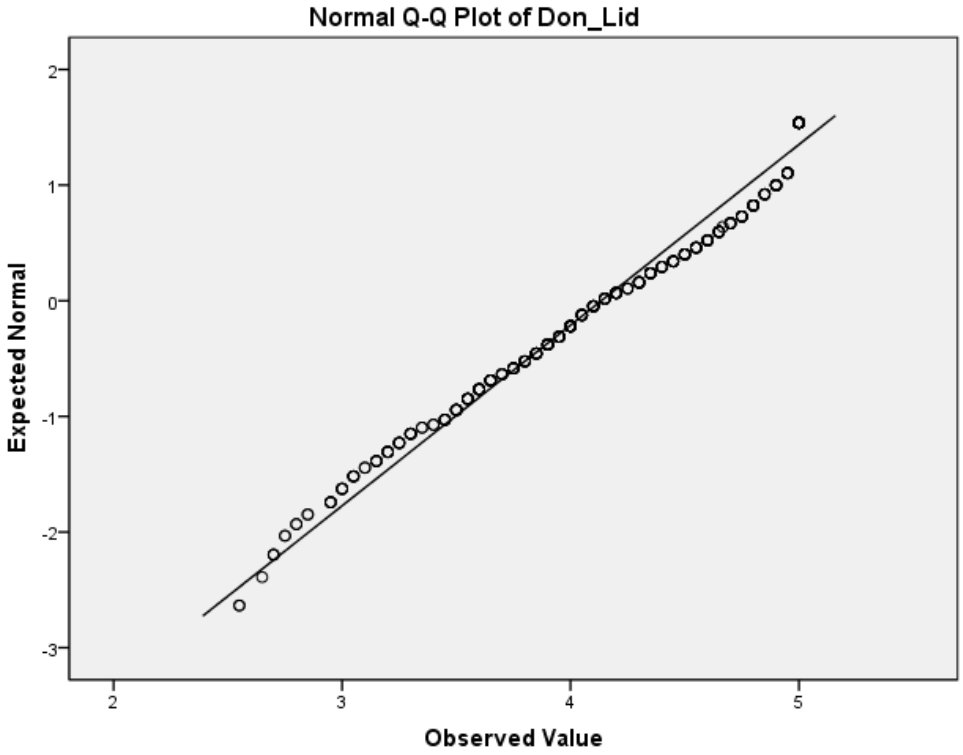
Motiv



Org_bag



Don_Lid


Normal Q-Q Plot of Don_Lid
Expected Normal
2
1
0
-1
-2
-3
2
3
4
5
Observed Value