

T.C
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
(İSTANBUL İLİ ŞİŞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mert TANRIVERDİ

Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL – 2022

T.C
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
(İSTANBUL İLİ ŞİŞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mert TANRIVERDİ

Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ___/___/20___ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazımında bilim ahlak ve etiğine uyulduğunu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel standartlara atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir yanlışlık yapılmadığını, herhangi bir tez bölümüne yer verilmediğini ve bu veya başka bir üniversitede yer alan tez çalışma konusu olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mert TANRIVERDİ

28.07.2022



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek bana yol gösteren ve tezimi titizlikle takip eden danışmanım ve Enstitü Müdürüm Doç. Dr. Bülent DEMİR' e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Aynı zamanda tez savunmam da jüri olarak bulunan, tezimin eksik yanlarını bana ileten değerli Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN hocama ve değerli Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ hocama da teşekkür ederim. Tezimin istatistiki kısmında bana yardımcı olan, hem eğitim hem de iş hayatımda yanımda olan, bana bir abi olarak her zaman yol gösteren Öğr. Gör. Ercan TUTAR' a teşekkür ederim. Bu vesileyle tezimin hazırlanma aşamasından sunum aşamasına kadar bana içtenlikle yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmam için arkamda dağ gibi durarak her kararına destek olan arkadaş gibi olan babama, bana her zaman sevgisini ve neşesini hissettiren, moralim bozulduğunda beni motive eden canım anneme ve canımdan çok sevdiğim kız kardeşime çok teşekkür ederim.

Mert TANRIVERDİ

28.07.2022

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR	2
1.1. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	2
1.2. Liderlerin Yetkinlikleri.....	5
1.3. Liderlerin Görevleri.....	6
1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
1.5. Liderlikte Yetki ve Güç	8
1.5.1. Liderlikte Yetki	8
1.5.2. Liderlikte Güç.....	11
2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	13
2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	13
2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	14
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	15
2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	16
2.2.3. R. Blake ve J. Mouton’ un Yönetim Tarzı Matriksi.....	17
2.2.4. D. McGregor’ un X ve Y Teorileri.....	18
2.2.5. Rennis Likert’ in Sistem 4 Modeli	18
2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	19
2.3.1. Fred Fiedler’ in Etkin Liderlik Modeli	20
2.3.2. R. House ve M. Evans’ in Amaç – Yol Teorisi	21
2.3.3. Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	21
2.3.4. Vroom ve Yetton’ un Karar Ağacı Modeli.....	22
2.3.5. Hersey – Blanchard’ in Durumsallık Yaklaşımı.....	23
2.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar	25
2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	26
2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	30
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	36
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	36
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	37

3.3.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Boyutları.....	38
3.3.1.	Duygusal Bağlılık.....	39
3.3.2.	Devam Bağlılığı	39
3.3.3.	Normatif Bağlılık.....	40
3.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
3.4.1.	Kişisel Faktörler	40
3.4.2.	Örgütsel Faktörler.....	42
3.4.3.	Örgüt Dışı Faktörler	46
3.5.	Örgütsel Bağlılığın Süreci ve Sonuçları	47
4.	ARAŞTIRMA.....	50
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
4.2.	Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması	50
4.3.	Araştırmanın Kısıtlılıkları	50
4.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	51
4.5.	Araştırmanın Modeli	52
4.6.	Araştırmanın Hipotezleri	53
4.7.	Analiz ve Bulgular.....	55
4.7.1.	Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
4.7.2.	Dönüştürücü Liderlik Ölçek Maddeleri Normallik Testi Sonuçları	57
4.7.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri Normallik Testi Sonuçları	59
4.8.	Hipotez Test Yöntemleri ve Sonuçları	61
4.8.1.	Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dönüştürücü Liderlik Algısının Farklılık Düzeyleri	61
4.8.2.	Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısının Farklılık Düzeyleri.....	70
4.8.3.	Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları Dair Bulgular.....	79
4.8.4.	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Test Sonuçları.....	83
4.8.5.	Hipotez Testi Sonuçları	85
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
	KAYNAKÇA	90
	EKLER	102
	ÖZGEÇMİŞ.....	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderliğin Tarihsel Gelişimi	3
Tablo 2: Lider – Yönetici Ayrımı	7
Tablo 3: Yetki Nedir, Ne Değildir?	10
Tablo 4: Liderlerin Özellik ve Yetkinlikleri	14
Tablo 5: Rennis Likert Sistem 4 Modeli	19
Tablo 6: Fiedler’ in Durumsallık Modeli	20
Tablo 7: Vroom ve Yetton Karar Ağacı Modeli	23
Tablo 8: Geleneksel Liderlik Tarzları Özellikleri	30
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Tarihsel Süreci	37
Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Ölçek Maddeleri Normallik Testi	57
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri Normallik Testi	59
Tablo 13: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri	61
Tablo 14: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri	62
Tablo 15: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri	63
Tablo 16: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri	64
Tablo 17: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri	65
Tablo 18: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri	67
Tablo 19: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri	68
Tablo 20: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri	70
Tablo 21: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri	71
Tablo 22: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri	72
Tablo 23: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri	73
Tablo 24: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri	75
Tablo 25: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri	76
Tablo 26: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri	77

Tablo 27: Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları Dair Bulgular	79
Tablo 28: İham Sağlama ve Uygun Rol Model Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular	80
Tablo 29: Grup Amaçlarının Kabul Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular.....	81
Tablo 30: Entelektüel Teşvik Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular.....	81
Tablo 31: Bireysel İlgi Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular	82
Tablo 32: Yüksek Başarı Beklentisi ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular.....	83
Tablo 33: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Test Sonuçları.....	83
Tablo 34: Hipotez Test ve Sonuçları	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetki Türleri	9
Şekil 2: Liderlikte Güç Unsurları.....	11
Şekil 3: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	15
Şekil 4: Ohio State Çalışması	16
Şekil 5: Blake ve Mouton Yönetim Matriksi	17
Şekil 6: Reddin’ in Üç Boyutlu Yaklaşımı	22
Şekil 7: Hersey – Blanchard’ ın Durumsallık Yaklaşımı	24
Şekil 8: Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	39
Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Şeması	47
Şekil 10: Araştırmanın Modeli.....	52

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü – Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)	
Tezin Yazarı: Mert TANRIVERDİ	Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR
Kabul Tarihi: 28.07.2022	Sayfa Sayısı: v + 108
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
Geçmişten günümüze liderlik kavramı işletmeler açısından önemli bir noktaya gelmiştir. İşletmeler lider yöneticileri ile örgütün amaç ve hedeflerine daha çabuk ulaşabilmekte ve verimli bir süreç geçirmektedirler. İşletme açısından liderin örgüt süreçlerine katmış olduğu faydalar çoktur. Lider kişi, izleyenlerini etki altında bırakıp onları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında motive etmektedirler. Çalışanların liderlerini izlemesi, onun hareket ve davranışlarını önemsemesi, buna göre de yapmış olduğu faaliyetleri motive olmuş şekilde yapması ile işletmeye avantaj sağlamaktadır. Liderler işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşması için önemli bir noktadadırlar. Bu çalışmada liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları literatür açısından incelenmiş olup, liderliğin işletmeler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi doğrusal regresyon yöntemiyle incelenmiş ve araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis hipotez testleri sonucunda gruplar arası farklılıkların olduğu gözlemlenmiş ve bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna dair Post-Hoc analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmış ve gruplar arası farklılıkları ortaya koyan hipotez testleri yorumlanmıştır.	
Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık	

SUMMARY

İstanbul Kent University Institute of Graduate School- Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Effect of Transformative Leadership Style on Employees' Organizational Commitment: A Research in the Retail Industry (The example of Şişli District of Istanbul Province)	
Author: Mert TANRIVERDİ	Supervisor: Assoc. Prof. Bülent DEMİR
Date: 28.07.2022	Nu. Of pages: v + 108
Department: Business	Subfield: Business Administration
From the past to the present, the concept of leadership has come to an important point in terms of businesses. Businesses can reach the goals and objectives of the organization more quickly with their leader managers and have an efficient process. In terms of business, the benefits that the leader has added to the organizational processes are many. The leader influences his followers and motivates them to reach the goals and objectives of the organization. It provides an advantage to the business by the fact that the employees follow their leaders, care about their movements and behaviors, and accordingly do the activities they have done in a motivated way. Leaders are at an important point for businesses to achieve their goals and objectives. In this study, the concepts of leadership and organizational commitment are examined in terms of literature, and the importance of leadership in terms of businesses is emphasized. In this context, the effect of transformative leadership style on organizational commitment was examined by linear regression method and hypothesis tests were carried out regarding the demographic characteristics of the participants. As a result of the Mann Whitney-U and Kruskal Wallis hypothesis tests, which are non-parametric methods performed in the study, it was observed that there were differences between the groups and Post-Hoc analyzes were carried out to determine between which groups these differences were. At the end of the study, it was concluded that transformative leadership directly affects organizational commitment and hypothesis tests revealing the differences between groups were interpreted.	
Keywords: Leadership, Leadership Styles, Transformative Leadership, Organizational Commitment	

GİRİŞ

İnsanlığın var olduğu andan itibaren toplumun yapısı ile birlikte oluşan lider ve liderlik kavramları günümüze kadar etkisini göstermiştir. Tarihsel süreçte örgütlerin var olmasıyla birlikte liderlik örgütler açısından da önemli bir kavram haline gelmiş, sektörlerinde var olabilmeleri için bu kavram üzerine yoğunlaşmışlardır. Geçmişten günümüze birçok araştırmacı liderliği tanımlamış ve bu süre içerisinde liderlik kavramı gelişim göstermiştir. Lider kişiler özellikleri ile izleyenlerini etki altında bırakmakta ve bunun sonucunda onları belli bir amaca iterek önderlik etmektedirler. Böylelikle liderleri izleyen çalışanlar daha etkin ve verimli çalışacak ve örgütün başarıya ulaşmasında büyük bir etken olacaklardır.

Örgütler açısından muhakkak ki çalışanlarının memnuniyeti önemlidir. Çalışanlarına en iyi şartları sağlayan örgütler zamanla daha iyi yerlere ulaşmakta ve verimli bir performans elde etmektedirler. Bu performansın sonucunda örgütte başarıyı sağlamak ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak önemlidir. Bunu sağlayamayan örgütler ise iş gücünde meydana gelen değişimlerden dolayı örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaşmakta ve başarıyı sağlayamamaktadır.

Örgütler sektörlerinde var olabilmek ve rekabet içinde kalabilmek için çalışanlarını mutlu ederek performanslarını olumlu yönde etki ederler. Örgütte çalışan kişi mutlu olduğu sürece kendini örgüte ait hissedecek ve bu bakış açısıyla örgüte katkı sağlayacaktır. Ancak örgüt içerisinde çalışanları memnuniyetini sağlamak kolay bir iş değildir. Örgütler bunun için kendi örgüt yapılarına uygun bir lider belirlemektedirler. Bu liderler çalışanları yönlendirmekte ve onların çalışma duygularına hitap etmektedir. Geleneksel ve çağdaş olarak ayrılan liderlik tarzları örgütün yapısına uygun olarak benimsenir. Geleneksel liderlik tarzında otokratik, demokratik – katılımcı ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları bulunurken; çağdaş liderlik tarzları ise karizmatik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bazı faktörler vardır. Örgütlerin bu faktörleri göz önünde bulundurarak hareket etmeleri ve planlama yapmaları beklenmektedir. Çünkü bir çalışanın kişisel özellikleri, örgütsel faktörler ve örgüt dışı oluşan faktörler örgütsel açıdan bağlılığını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlılık düşük, ılımlı veya yüksek olarak belirlenmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanlar örgüt açısından kritik öneme sahiptirler.

1. LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihinin başından günümüze kadar lider ve liderlik kavramları yönetim olgusunun olduğu her alanda kullanılmış ve önemini korumaya devam etmektedir (Yıldırım, 2012: 32). Türkçe anlamı ile lider ‘bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef’ olarak nitelendirilirken, ‘liderin sahip olduğu özellikler ile yapmış olduğu görevleri, lider olma durumu’ ise liderlik anlamına gelmektedir (Aykanat, 2010: 3) İngilizce de ise ‘leadership’ olarak kullanılan liderlik kavramı dilimizde ‘önderlik’ olarak eş anlamlısı kullanılsa da literatürde liderlik olarak daha çok kullanılmıştır (Parmaksız, 2020: 4)

İnsanların topluluk halinde yaşamasıyla birlikte, topluluk içerisinde yaşayan bireylerin birbirleri ile etkileşimleri sonucu bazı yapılar meydana gelmiştir. Bu etkileşim sonucunda bazı bireyler daha ön planda olarak lider olarak adlandırılırken, bazıları ise izleyici ya da takipçi olarak adlandırılmaktadır. Bu nenenle toplulukların yönlendirilmesi gereği ortaya çıkan liderlik insanlığın her döneminde önemli bir unsur olarak görülmektedir (Yazıcı, 2020: 10 -11).

Lider kavramı, insanların bir arada yaşamasından dolayı toplumun yönlendirilme ihtiyacından dolayı ortaya çıkmaktadır (Ercan & Sığı, 2015: 96). Örgüt içinde ya da insanlar arasında farklı sorunları çözmeye yeteneğine sahip, örgüt kültürünü yaratan, yöneten ve değiştiren, insanları bir amaç için bir araya getiren, motivasyonu ve kişisel özellikleriyle insanları etkileyen kişi lider olarak tanımlanmaktadır (Cinnioğlu, 2018: 3).

Liderlik; örgütün hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. Örgütün bu avantajını uzun vadede koruyabilmesi için ürün ve hizmetleri en iyi şekilde kullanması gerekmektedir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 20). Liderlik kavramı genellikle süreç açısından ve özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgütte gerçekleşen faaliyetleri örgütün amaç ve hedeflerine göre düzenlemektir. Grup üyelerini etkin bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklerine sahip olma durumu da özellik açısından liderliği ifade etmektedir (Tunçer, 2011: 60).

Liderliğin çok karmaşık süreç ve bileşenleri içerdiğinden dolayı lider ve liderliği tanımlamak güçtür. Bununla beraber liderliğin tanımları incelendiğinde liderliğin; grup süreçleri, kişilikler, davranışlar, güç kullanımı, amacı gerçekleştirme, etkileme süreci esas alınarak farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlara göre liderlik, kişileri ve grupları ortak amaçlara yönlendirerek etkileme ve harekete geçirme süreci olarak betimlenebilir (Turan, 2020: 2).

Liderlerin sergilediği tavır ve davranışlar başarıya giden yolda büyük önem taşımaktadır. Günümüzde birçok alanda faaliyet göstermekte olan organizasyonlar vardır. Bu organizasyonların birbirleri ile rekabette üstün olabilmesi için her zaman doğru ve etkili liderlere ihtiyaçları vardır (Akman vd., 2015: 131). Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında, fark yaratması gereken liderlerin önemi artmaktadır. Çünkü bu rekabetçi ve değişen ortamda hayatta kalabilmek, rekabet edebilmek ve daha iyi olabilmek için köklü değişiklikler ve yenilikler yapılması gerekmektedir (Sağbaş ve Karabal ve Sürücü, 2019: 1330).

Literatür incelemesi yapıldığı zaman, yazar ve araştırmacılar tarafından aşağıdaki tanımlar ortaya çıkmıştır;

Tablo 1: Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Yazar	Liderlik Tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir
1911	Blackar	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir
1921	Munson	En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	Bundel	İnsanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942	Copeland	İnsanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır
1950	Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için insanları etkilemektir
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1968	Dubin	Yetki kullanarak, kararlar alabilmektir
1978	Katz&Kahn	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	Krausz	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Norris	Sezgisel ve analitik düşünmeyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır
1993	Kowalski&Reitzig	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir
1996	Sullivan&Harper	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır
1997	Gallagher&Diğerleri	Tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkilemedir

Kaynak: Yangil, 2016: 131

Liderlik; belirli koşullar altında, belirlenmiş olan kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 668). Liderlerin belirlenmiş olan amaçlara

ulaşabilmek için hareket ederek kitlesini yönlendirme sürecidir (Gül ve Çelebi, 2014: 148). Günümüze yakın tanımlamalara bakıldığında amaç ve hedeflere ulaşmak için iletişim süreçlerinin yönetilmesi ile kişiler arasında etki ve yönlendirmenin sağlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çelebi, 2021: 12).

Yukarıdaki liderlik tanımlarından anlaşılacağı üzere zaman geçtikçe farklı anlamlar literatüre girmiştir. Bu farklılığın nedenlerinden biri liderlik hangi boyutta incelenmiş ise ona göre tanımının şekillenmesidir. Zaman içerisinde yapılan araştırmalarda araştırmacılar; liderlerin özelliklerine ve davranışlarına odak, lider ve izleyici arasındaki ilişkiye ve liderlerin sergilediği davranışların hangi durumlarda etkilendiğini incelemişlerdir (Hughes vd., 2002: 6, akt Mısırdalı Yangıl, 2016: 131). İkincisi ise; toplumun alt sistemleri de dahil olmak üzere, liderlikle ilgili algı ve beklentilerde eşzamanlı bir değişim olmasıdır. Toplumun sürekli değişmesi ve gelişmesi nedeniyle zaman içinde farklı lider türlerinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Akyüz, 2018: 51). Örgütler üzerinde önemli bir değişken olan liderlik, içerisinde bulunan her paydaşın en önemli konuları arasında yer almaktadır. Bu süreçte hem iş hayatında hem de akademik hayatta farklı liderlik yaklaşımları incelenmektedir (Yıkılmaz & Sağbaş, 2022: 990).

Başkalarını etkileme süreci olan liderlik, diğer insanlarla ilişkileri gerektirir. Bu sebepten dolayı liderin etkileşimde bulunduğu kişilerin de özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Liderin sahip olduğu yetenek ve özellikler, örgütün veya grubun özellik ve beklentileri, lider ile izleyenler arasındaki ilişki durumu ve bu oluşumun ortak amacı liderliği etkileyen faktörlerdir. Liderlik bu oluşumun bir fonksiyonudur (Aykanat, 2010: 5-6).

Genellikle tüm liderlik tanımlamalarından ortaya çıkan 4 ortak temel unsur bulunmaktadır. Bu temel öğeler (Yılmaz, 2011: 8):

- **Amaç:** Grup üyelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşmaktadır.
- **Lider:** Grup bireylerini etkisi altına alabilecek örgüt üyesidir.
- **İzleyenler (Üye):** Bu etkiyi kabul eden örgüt üyeleridir.
- **Ortam:** Üyelerin yeterliliği, ilişkisel düzeyleri, hedeflere ulaşılabilirliği, motivasyon sağlanması gibi etmenlerin ortaya koymuş olduğu temel öğelerdir.

Yukarıda da anlaşılacağı üzere liderlik sürecinde; amaç, lider, izleyenler ve ortam çok önemlidir. Liderlik, lider olarak benimsenen kişi veya kişilerin izleyenleri üzerinde, onların desteğini sağlayarak eylem ve davranışlarını etkileme sonucu ortaya çıkmaktadır. Grup üyeleri

lider olarak gördükleri kişi veya kişilere verdikleri ayrıcalık ise liderlik etme hakkıdır. (Şimşek ve Çelik, 2011: 81).

Kısaca; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, grup içinde lider özelliklerine sahip kişinin diğer üyelere bu özelliklerini kullanarak etkisi altına almasıyla amaca ulaşmak için gerekli ortamın sağlanması sürecidir.

1.2. Liderlerin Yetkinlikleri

Liderlik yönetiminde; bireysel akıl yerine kolektif akıl; bireyselden ziyade takım, komutadan ziyade koç; yönetim yerine liderlik, sonuç odaklı olmaktan çok süreç odaklıdır. Önemli olan çok çalışmak yerine üretken olmaktır. Bu durumu Leroy Eims şöyle ifade etmektedir ‘Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından daha önce gören kişidir.’ Bir kişinin lider olabilmesi için;

- Karizmatik
- Bir misyon ve vizyona sahip
- Güç faktörünü iyi kullanabilen
- Girişimci, yaratıcı ve yenilikçi
- Heyecanlı ve hırsa sahip
- İletişimi etkin ve aktif kullanan
- Dürüst ve akıllı
- Olaylara pozitif (olumlu) yaklaşan
- Çalışkan ve hedef odaklı
- Güvenilir
- Kültürlü ve bilgili
- Tecrübelerinden ders çıkartan ve hatalarını tekrarlamayan
- Zamanı iyi yönetebilen
- Özel yaşatışına dikkat eden
- Soğukkanlı ve sabırlı
- Kararlı ve azimli olması gerekmektedir.

Liderlik doğuştan gelen özelliklerdir ama insanoğlu kendini geliştirerek sonradan da kazanabilir. Önemli bir kavram olan liderlik verilen eğitimlerle de kişilik üzerinde oluşabilmektedir (Yıldız Özsalmanlı, 2005: 140 – 141).

1.3. Liderlerin Görevleri

Lider kişinin, liderlik özelliklerine sahip olmanın yanı sıra yerine getirmesi gereken görevleri de vardır. Bunlar;

- Amaç ve politikaları belirleyerek, ilke ve hedeflere odaklanmak
- Temsil özelliği taşımak
- Ekip oluşturmak ve ekip çalışması yapmak
- Problemleri ortadan kaldırmak
- Karar verici olmak
- İnsan odaklı olmak
- Disiplinli olmak
- Ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek
- Güvenlik sağlamak ve baskı gruplarını yönetilmek
- İyi bir dinleyici olmak
- Yaratıcılığın geliştirilmesi ve yaratıcılığa teşvik etmek
- Fikir ve öneride bulunmak
- Risk almak ve riski yönetmek
- Liderliği sürekli kılmak
- Sorumluluk almak ve yerine getirmek
- Paylaşımçı ve katılımcı olmak

Geleceğin lider yöneticileri bu görevleri yerine getirerek amaç ve hedeflere ulaşmak için işletmeye değer sağlamaktadır (Peker, 1995: 66 - 68).

1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici; mal veya hizmetlerin tüketiciye ulaşmasındaki süreçte üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini yöneten kişidir.

Lider ve yönetici kavramı günümüzde birbiri ile çok karıştırılmaktadır. Ancak ikisi de işlevleri bakımından birbirinden farklılık göstermektedir.

Yönetici vasfına sahip olamayan liderler olduğu gibi lider özelliklere sahip olamayan yöneticilerde vardır. Burada önemli olan hiyerarşik yapıda hangi konumda bulunursa bulunsun yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Lider ile yönetici arasında oluşan farkları şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 205; Koçel, 2011: 574):

- Yönetici, başkaları adına çalışan, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışan, planlar geliştiren, sonuçları uygulayan ve takip eden kişidir. Öte yandan lider, ait olduğu grubun hedef ve amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini bu hedef ve amaçlara ulaşmak için etkileyen ve yönlendiren kişidir.
- Yönetici başkaları tarafından (örneğin işveren) belirlenen hedeflere hizmet ederken, lider hedeflerini kendisi belirler.
- Yönetici üstleri tarafından o pozisyona getirilirken, lider grup içinden ortaya çıkar ve grubun davranışlarını yönlendirir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi yapılardan alırken, lider gücünü sahip olduğu becerilerden ve karşılaştığı durumlardan alır.
- Yöneticilik bir mesleki uygulamadır, liderlik de izleyenleri etki altına alabilme ve eyleme yöneltme işidir.
- Yöneticilik resmi bir organizasyon yapısı içinde yer almasına rağmen, liderlik için resmi bir yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik, belirlenen hedeflere ve amaca ulaşmak için işleri verimli olarak yapmakla, liderlikte hedefleri ve yapılacak işleri tanımlamakla ilgilenir.
- Yöneticilerin görev tanımları bulunurken, liderlerin görev tanımları bulunmamaktadır.
- Yöneticilik, eğitim, ölçüm, prosedürler gibi bilimsel işlere dayanırken, liderlik ise insanları istedikleri davranışa yönlendirmek, geleceğe bakmaları için motive etmek ve onlara ulaşabilecekleri hedeflerin yönünü gösteren sanatsal bir iştir.
- Yöneticilik, belirlenmiş hedeflere ulaşmakla ilgilenirken, liderlik değişim ve dönüşümü sağlamakla ilgilenir.

Lider ile yönetici arasındaki farkları aşağıdaki tabloda da kısaca özetleyebiliriz;

Tablo 2: Lider – Yönetici Ayrımı

Lider Özellikleri	Yönetici Özellikleri
• Yenilikçidir • Farklılık yaratır • Geliştiricidir • Birey merkezlidir • Güveni özendiricidir • Uzun bakış açısına sahiptir • Ne ve ne için sorularına önem verir • Doğru işi yapan	• Yöneticidir • Düzeni sürdürür • Koruyucudur • Sistem ve yapı merkezlidir • Kontrol eğilimlidir • Kısa bakış açısına sahiptir • Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir • İş doğru yapan

Kaynak: Yiğitel, 2014: 6

1.5. Liderlikte Yetki ve Güç

İşletmeler içerisinde yönetim açısından yetki ve güç devri kavramları önem arz etmektedir. Yetkinin ve gücün doğru kullanılması ile işletme içerisindeki organizasyon etkin bir şekilde ilerleyecektir. Aksi takdirde karar süreçlerinde engeller ortaya çıkacak ve süreç yavaş ilerleyecek, işletmeye olumsuz yansımacaktır.

1.5.1. Liderlikte Yetki

Bu tanımların yanı sıra yetki kavramının bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabilir (Efil, 2005: 26, Özkalp ve Kirel, 2011: 26);

- Yetki, organizasyonda bir haktır ve bu hak, organizasyon tarafından yöneticiye bulunduğu pozisyon için verilir.
- Yetki kullanımı karar verme süreci ile ilgilidir.
- Verilen kararlar neticesinde görevlerin başarı ile sonuçlanması beklenir.
- Organizasyonda yetki, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kişilere verilir.
- Astların davranışlarını kontrol etme gücü yetki sahibindedir.
- Yetki örgüt organizasyonunda yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşiktir.

Hudson (1955: 95)' a göre yetki devri; yönetsel işleyişte sorunların ortaya çıktığı ve faaliyetlerin görüldüğü noktaya ya da o noktaya en yakın kademeye yetkinin aktarılmasıdır. Koçel (2011)' e göre ise yetki; örgüt tarafından kişiye verilen karar verme ve diğer çalışanların davranışlarını belirleme hakkıdır. Yetki sahibi bu hakka bulunduğu konumdan dolayı kullanmaktadır. Mevkide kim var ise yetki ona aittir.

a) Yetki Türleri

Aşağıdaki gibi yetki türlerini temel olarak kaynaklarına göre yetki türleri ve biçimsel organizasyon ilişkisine göre yetki türleri olarak iki grup şeklinde alınmaktadır.



Şekil 1: Yetki Türleri

- **Kaynaklarına Göre Yetki Türleri**

Kaynaklarına göre yetki türleri; geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki olarak üç gruba ayrılmaktadır (Yaşar, 2014: 5).

Geleneksel Yetki: Geçmişten günümüze kadar süregelen düzenin bağlı olduğu var oluş nedeniyle yetkiyi elinde tutana inanılır. Kişisel ve doğuştan kazanılan bu yetkide, emirler geleneklere uyulduğu sürece yasalırlar.

Karizmatik Yetki: Karizma bir kişiyi diğer insanlardan ayıran özelliklerinin doğaüstü olarak tanımlanacak nitelikleri barındırmasıdır. Bu örnek oluşturan özellikler ile çevresini etkileyen kişi lider olarak tanımlanır. Bu nedenden dolayı karizmatik kişi süper bir güce sahip olduğu düşünülür.

Rasyonel Yetki: Rasyonel temellerin standart kurallara uyularak ve yasalara göre atananların emretme hakkına dayanır. Yetkinin yönetilebilmesi için yasalara uygun bir kurallar sisteminin oluşturulmasına dayanır. Bu sistemde herkesin yetki ve sınırlılıkları bellidir.

- **Bıçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri**

Bıçimsel organizasyon ilişkilerine göre yetki türleri de üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Yorgancılar, 2019: 13 - 14);

Komuta Yetki: Örgüt hiyerarşisi içinde önemli emir – komuta ilişkilerini meydana getirir. Bu yetki için işletme hiyerarşisinin iskeleti denilebilir. Komuta yetki, bir astı kumanda etme, onların davranışlarını yönlendirme, emir verilmesi ve bu emre uyulması ile yönetme gücü

anlamına gelmektedir. Bu güç ile yönetici örgüt kaynaklarını kullanarak işlerin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarını da üstlenmektedir.

Kurmay Yetki: Danışma veya görüş bildirmeye dayalı yetki türüdür. Yöneticilerin örgüt içinde iş yüklerinin artması, karışıklıkların ortaya çıkması ile örgüt içinden veya örgüt dışından uzman kişilerden konuya ilişkin fikir almaktadırlar. Bu şekilde kurmay yetki ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Bu fikirlere karşılık karar verme komuta yetkisine sahip yönetici üzerindedir, kurmay yetkili kişinin yetkisi daha azdır.

Fonksiyonel Yetki: Bir yöneticinin uzmanlaşmış olduğu alan ile ilgili çalıştığı alan dışındaki alana kendi işlerini nasıl, ne zaman yapacakları konusunda karar verme bu kararları o alana iletmesidir. Örgüt içerisinde oluşturulan pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi fonksiyonel departmanlar buna örnek olarak gösterilebilir. Örgütün büyük küçüklüğüne göre birimler farklılık gösterecektir. Her birimin kendi uzmanlık alanında göstermiş olduğu süreçler fonksiyonel yetkiyi kapsamaktadır. Amaç, kararların alınması ve uygulanması sürecinde kolaylık ve verimlilik alınması içindir.

b) Yetki Devri

Yetki devri, yetkiyi devreden sorumluluğunu ortadan kaldırmayacağı gibi yetkiyi kullanacak kişiyi de sorumlu yapacaktır. Klasik örgüt teorisinde; güç, sorumluluk, iş bölümü ve bölümlerin birbirine bağımlılığı üzerinde durulurken, yetki devri yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasıyla beraber önemi artmıştır (Karakaya ve Uluğ, 2011: 745).

Yetki devrinin nedir ve ne değildir olarak ayrıldığı tablo aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

Tablo 3: Yetki Nedir, Ne Değildir?

NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Teşvik edilen bir davranıştır.	Verilen bir hak değildir.
Uyumdur.	Baş eğmek değildir.
Benimsenmesi gerekir.	Görev olarak görülmemelidir.
Ortaklıktır.	Ebeveyn – Çocuk ilişkisi değildir.
Değerler tarafından yönlendirilir.	Kurallar değildir.
Doğru olanın yapılmasıdır.	Kolay olanın değildir.
Uygun olanın yapılmasıdır.	Kurallarda yazı olanın değildir.

Kaynak: Topçu, D. (2006)

1.5.2. Liderlikte Güç

Lider kişiler başkalarını etkileyebilmek için güç kavramına çoğunlukla başvurmaktadır. Güç, liderin elinde bulundurduğu başkasına etki eden temel bir unsurdur. Güç kavramı liderler açısından farklılık göstermektedir.

Bu farklılıklar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Efil 2010: 174–175; Yılmaz, 2011: 34–38);



- **Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Bir makamın vermiş olduğu yetkinin yönetici tarafından kullanılması durumudur. Diğer bir ifade ile, bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Çalışanlar örgütsel hiyerarşi açısından bu güce uyma konusunda zorunluluk hissederler. Bu hiyerarşi, lidere örgüt içerisindeki pozisyonundan gelen bir güçtür ve otoriteyi ifade etmektedir. Pozisyon gücü olarak tanımlanan bu güç, kişinin içinde bulunduğu statüden dolayı çevresindekileri etkileyen bir güç unsuru olarak da betimlenmektedir.
- **Zorlayıcı Güç:** Maddi ve manevi zorlamalar ile korkutarak bireylerin istenilen şekilde davranmaları için kullanılan bir güçtür. Liderler; izleyenlerine, ceza ve uyarı verebilir, eleştiri yapabilir veya ücret üzerinde kesintiler de yapabilirler. Liderler bu güce izleyenlere korku verdiği için kontrolü sağlayamadıklarında başvurabilmektedirler.
- **Karizmatik Güç:** Liderler; sevgi, saygı ve güven vb. kişisel özellikleri ile başkalarının gözünde çekici olarak etki bırakırlar. Bu güç, liderlerin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Liderlerin yansıttığı kişisel özellikleri ile astlarına yeni fikirler sunabilmesi, onların arzu ve isteklerini ifade edebilmesini sağlaması karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin bir konu özelinde bilgi sahibi olması ve bu konudaki bilgi, beceri ve tecrübelerinden ortaya çıkan bir güçtür. Uzmanlık gücünün kaynağı liderlerin kişisel bilgi ve tecrübeleridir; ancak kişisel olmasına rağmen bu güç, kişinin çalışma alanıyla sınırlı kalmaktadır. Bu güce başvuran lider, izleyenlerine görüş ve düşüncelerini açıklayarak harekete geçmeleri için teşvik etmektedirler.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin astlarına motive edici birtakım ödülleri sağlaması ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, ücreti arttırma, terfi ve prim kazanma gibi ödüllerden faydalanarak izleyenlerinin motivasyon sağlamaktadır.



2. LİDERLİK TEORİLERİ

İnsanların sosyal gruplar olarak bir araya gelmesiyle başlayan liderlik bu zamana kadar var olmasına karşın, zaman içerisinde değişim göstermiştir. Liderlik için birkaç farklı yaklaşım ortaya konmuştur. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123).

Liderlerin özellikleri, davranışları ve içinde bulundukları ortam ve koşullar liderlik yaklaşımları içerisinde sorgulanmaktadır. Bu yaklaşımlar liderliğin ortaya çıkışını, gelişimini ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Böylelikle liderlik teorileri ve modelleri geliştirilmiştir (Yıldırım, 2021: 13).

2.1. Özellikler Yaklaşımı

İlk ortaya çıkan yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, bahseden araştırmacılara göre liderin doğuştan gelen fiziksel, kişilik vb. özellikleri ile diğer insanlardan farklıdır (Korkmaz, 2021: 9). Liderin tanımlanması ve açıklanmasında en temel yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu yeteneklerin onu üstün kılmasına dayanmaktadır (Fındıkçı, 2009: 61).

Özellikler yaklaşımına göre bireyi öne çıkaran sahip olduğu özellikler ile ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımın amacı; liderlerin özelliklerine göre etkinliklerini incelemek ve gelecek için yeni liderler geliştirmektir (Karagöz, 2021: 6). Bazı liderlerin doğal özellik ve yeteneklere sahip olması ile diğer insanlardan ayrılması olarak benimsenen bu yaklaşımda, geliştirilen psikolojik testler ile bu özellik ve yetenekler saptanmaya çalışılır. Bu özellikler (Yeşil, 2016: 161):

- Fiziksel özellikler: Aktif ve enerjik olmak.
- Zekâ ve yetenek: Akıcı konuşmak, bilgi ve birikim, kesinlik ve yargılama.
- Kişilik: Etik davranmak, yaratıcılık, dürüstlük ve açık sözlülük.
- İş ile ilgili özellikler: Sorumluluk alma, başarı odaklılık, ileri görüşlülük,
- Sosyal özellikler: Popülerlik ve sosyallik, itibar sahibi, etkili iletişim, nezaket ve zarafet.

Stogdill (1974)' e göre liderlerin özellik ve yetkinlikleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Liderlerin Özellik ve Yetkinlikleri

Özellikler	Yetkinlikler
• Kararlı, hırslı ve azimli	• Akıllı ve yaratıcı
• Güvenilir	• Akıcı konuşma
• Enerjik	• Kavramsal yetenek
• Sorumluluk sahibi	• İkna kabiliyeti yüksek
• Kararlı ve girişken	• Diplomatik
• Başarı odaklı	• Sosyal açıdan yetenekli
• Sosyal çevreye duyarlı	• Grup görevine hâkim ve organize edebilen

Kaynak: Karagöz, 2021: 7

2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler teorisinin aksayan yönleri yapılan çalışmalarla belirlendikten sonra, liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Liderlerin örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için sergilemiş olduğu davranışlar incelendiğinde liderliğin öğrenilebilir olduğu fikrine varılmıştır. Bu fikir ile birlikte liderliğin doğuştan kazanılmadığı sonradan da kazanılabileceği düşüncesini savunmuşlardır. Liderlerin etkileşimde bulunduğu bireylere karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar, iletişim şekli, yetki devrine önemi, planlama ve kontrol şekli bu yaklaşımın önemini ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2011: 577; Tutar, 2016: 75).

Davranışsal liderlik yaklaşımında iki tip lider vardır. Bunlar; birey odaklı lider ve görev/amaç odaklı liderliktir. Birey odaklı liderliğin daha yüksek başarı sağladığı yapılan çalışmalarda kanıtlamış olsa da literatürde net bir ayırım yapılacak sonuçlar bulunmamaktadır (Onay, 2018: 15). İnsana yönelik liderlikte çalışanın uyumu ve motivasyonu önemliyken, göreve yönelik liderlikte ise görevlerin yetiştirilmesi ve hedeflere ulaşılabilirlik önemlidir (Sağlam, 2014: 18).

Davranışsal liderlik yaklaşımları 5' e ayrılmaktadır. Bunlar Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, R. Blake ve J. Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi, D. McGregor' un X ve Y Teorileri ve Rennis Likert'ın Sistem 4 Modelidir.



Şekil 3: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

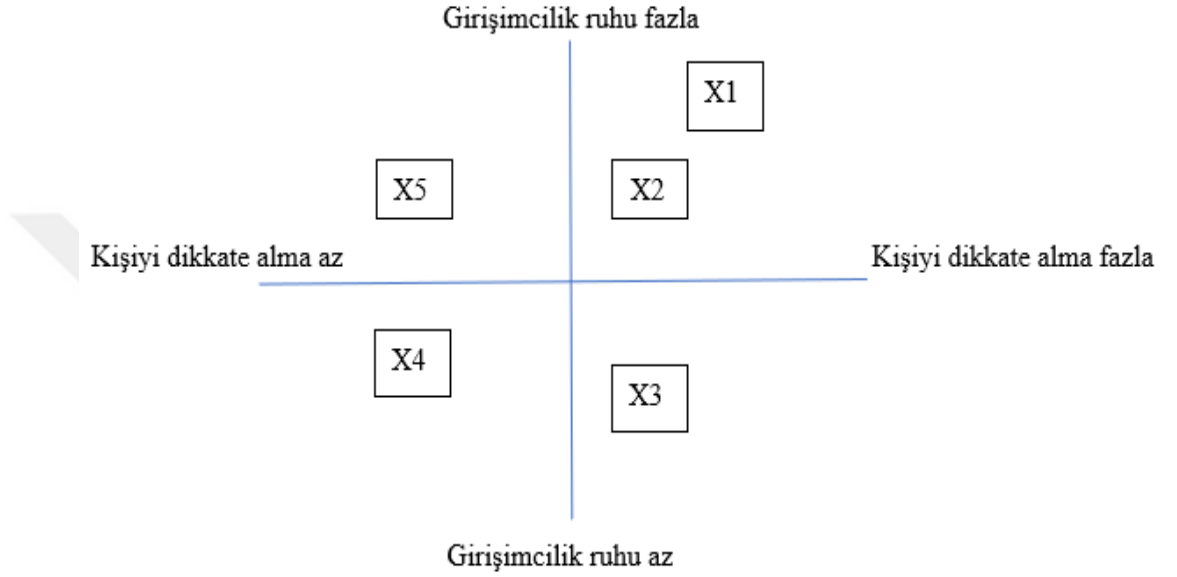
Liderlik davranış açısından incelendiğinde ilk olarak II. Dünya savaşı sonrasındaki Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Savaş döneminden dolayı yapılan araştırmalar askeri organizasyonlarda liderlik olarak araştırılmıştır. Liderin yapmış olduğu tutum ve davranışların iş doyumu ve başarısında etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Ayhan, 2012: 20).

Ohio State Üniversitesinin temel amacı liderliğin nasıl betimlenmesi gerektiğini tespit ederek, yapılan araştırmalar ile liderlik kavramı ve liderlik sürecini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Liderlerin davranışlarının etkisini belirlemek için birtakım anketler hazırlanmış ve bu anketlerin son haline Liderlik Davranışı Tanımlama anketi adı verilmiştir. Bu araştırmalardan sonra bireyi dikkate alma ve yapılan işi dikkate alma olarak liderlik davranışında iki farklı değişken olduğu saptanmış ve etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu etki bireye önem verme (consideration) ve yapıyı hareketlendirme (initiating structure) adı verilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki ise araştırma sonucunda bireyi önemseme ve ast memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkidir (Yıldırım, 2021: 13).

Bireyi dikkate alma, liderlerin izleyenleri üzerinde itimat ve itibar oluşturma, onlarla iletişimini etkin kullanarak dostluk ve arkadaşlık yaratması olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle izleyenleri üzerinde etki bırakarak onlara önem verdiğini hissettirmektedir. İş dikkate alma ise, liderlerin ulaşmak istediği amaç ve hedefler için işe yönlendirme, stratejik

plan belirleme ve izleyenlerini takip ettiği bir süreci kapsamaktadır. Kısaca liderin davranışlarından işe ve işin tamamlanmasına yönelik verdiği önemi anlatmaktadır (Koçel, 2011: 578).

Ohio Üniversitesin’ de yapılan çalışmaya göre bireyi dikkate alma ve girişimcilik ruhu olarak iki boyut ortaya çıkmaktadır ve aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;



Şekil 4: Ohio State Çalışması

Kaynak: Aydemir, 2010: 6

Bu teoriye göre kişiyi dikkate alan liderler, kişilerle etkili, samimi iletişim kurmakta ve arkadaşça, dostça yaklaşarak kendisine güven ve saygı kazandırmaktadır. Girişimcilik ruhu fazla olan liderler ise organizasyonu sağlayarak, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin olumlu kalmasını ve haberleşmeyi sağlayarak işte başarıya sağlamaya çalışmaktadır. Etkin bir lider olabilmek için çalışmadaki X1 lideri gibi iki boyutunda fazla olması gerekmektedir (Aydemir, 2010: 6).

2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Michigan Üniversitesi liderlik yaklaşımlarında amaç; örgüt içerisinde üyelerin iş tatmini ve çalışanların etkin ve verimli çalışması için gerekli etmenlerin belirlenmesidir. Yapılan çalışmalarda maliyet, devamsızlık, motivasyon, verimlilik ve iş tatmini gibi unsurlar ele alınmaktadır (Koçel, 2015).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının yanı sıra ortaya çıkan Michigan Üniversitesi araştırmaları da liderlik davranışlarını iki şekilde incelemiştir. Tonnenbaum ve Schmidt tarafından yapılan araştırmalarda liderlerin iře yönelik ve kişiye yönelik davranışları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalar sonucunda ise yüksek verim sağlayan liderlerin kişiye yönelik olduğu dūřuk verim sağlayan liderlerin ise iře yönelik davranış sergiledikleri gürülmüştür (Küçüközkan, 2015: 91).

2.2.3. R. Blake ve J. Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi

Tekras Üniversitesinde Robert Blake ve Jane Mouton' un yapmış olduğu araştırmalarda yönetsel ızgara (managerial grid) adını verdikleri liderlerin yönetici davranışlarını inceleyen bir matriks ortaya koymuşlardır. İnsana dönüklük ve üretime dönüklük olarak iki boyut vardır. (Eren, 2015). Buna göre, liderlerin insana ve üretime dönük yaklaşım sergilemesi iyi liderler olarak adlandırılmakta ve ızgarada üretime uzak olması olarak konumlandırılmasıyla durumlarının gösterilmesidir (Gün & Aslan, 2018: 219).

Bu yaklaşıma göre 5 farklı liderlik tipi öne sürülmüştür ve yapılan yönetsel ızgaraya göre (Arslan, 2014: 18);

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

şekil 5: Blake ve Mouton Yönetim Matriksi

Kaynak: Özen Kutanis, 2012

1.1 Yönetim (Cılız, Korkak Liderlik) = Liderin sorumluluklardan kaçtığı, minimum işi yaparak üretime de insana da ilgi göstermemektedir.

1.9 Yönetim (şehir Kulübü Üyesi) = Liderin üretime minimum düzeyde ilgi göstererek astlarına olumlu bir hava yaratmaktadır.

9.1 Yönetim (Görev Liderliği) = Astların bir makine gibi gören lider; onlara görevler vermekte ve denetlemektedir. Lider 'Üret ya da Yok Ol' sloganını benimsemektedir.

5.5 Yönetim (Orta Yolcu Önder) = Liderin üretime değer verirken insana da değer vermesiyle ortak memnuniyet sağlamasıdır.

9.9 Yönetim (Ekip Liderliği) = Lider insana önem vererek onların fikirlerini öne sürmeye teşvik etmesi ve verimli çalışmayı sağlamaktadır.

Bu modelin faydası lider ve yöneticinin davranışlarının kurumsallaştırılmasını sağlamaktadır. Ancak araştırmalarda desteklenmemiş ve durum tespiti olarak nitelendirilmiştir (Demir, 2012: 29).

2.2.4. D. McGregor' un X ve Y Teorileri

Yönetici olan kişilerin kavramsal dünyasına yönelik araştırmalar yapan ilk yönetim bilim insanları arasında yer alan Douglas McGregor, yöneticilerin yetersiz kaldıkları konuların bilincinde olmadığı dönemde çalışanları üzerinde davranış tutumlarını incelemiştir. 1930 ve 1950' li yıllarda tüm dünyayı etkileyen II. Dünya Savaşı, Soğuk Savaş ve Büyük Buhran gibi olayların içinde yöneticilerin davranışlarını yaptığı çalışmalarda ele alabilmiştir. Bu çalışmalardan en önemlisi X ve Y teorisi olarak ön plana çıkmaktadır. Birbirinden farklı dönemleri taşıyan X ve Y teorilerinden X teorisi; Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilmiş, bu yaklaşıma göre yöneticilerin davranışları esas alınmıştır. Y teorisi ise X teorisinin tam tersi içeriğe sahip, Neo Klasik Yönetim Yaklaşımının geliştiği dönemde uygulanmıştır (Tekin; Baş; Gökdemir; 2016: 82 - 83).

X teorisinde insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluklardan kaçan bir yapıda ön plana çıkmaktadırlar. McGregor bu yapının doğuştan gelmediğini klasik yönetime dayalı felsefe ve düşüncelerden dolayı oluştuğunu belirtmiştir. Y teorisinde ise X teorisi aksine, insanların tembellikten uzak olduğunu, sorumluluklarının bilincinde hareket ettiğini ve işletmeye bağlı kalınması için insanların benliğinin doyurulması, onlara gereken önemi göstererek ödüllendirmeye dayalı olduğundan bahsetmektedir (Canpolat, 2011: 49).

2.2.5. Rennis Likert' in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışanlarından biri olan Rennis Likert sermaye ve insan faktörünün önemini vurgulamış ve yönetimin uygun olması için gerekli olan değerler olduğunu savunmuştur. Örgütsel değişim programı ile X teorisinden Y teorisine geçişlerin sağlanması, insanların olgun davranışlara özendirilmesi ve gelişim sağlayarak güdüleyici olan unsurları doyurmaya çalışmıştır (Polat, 2020: 20-21).

Likert tarafından gerçekleştirilen bu modelde liderlik değerlendirmeleri; Sistem 1 (İstikrarıcı Otokratik), Sistem 2 (Yardımsever Otokratik), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) olarak nitelendirilmektedir (Tömek, 2020: 13).

Sistem 4 Modeli aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

Tablo 5: Rennis Likert Sistem 4 Modeli

Liderlik Özellikleri	Sistem 1 (İstikrarıcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlarla Yöneticilerin İlişki Arayışı	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görevlerini nadiren incelemektedir.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görevlerini bazen incelemektedir.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görevlerini genellikle incelemektedir.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görevlerini her zaman incelemektedir.
Astların Bağımsız Hareket Edebilme Hissi	Yöneticilerle kendileriyle ilişkili konuları tartışma ve konuşma konusunda astlar hiçbir zaman rahat ve bağımsız hissetmemektedir.	Yöneticilerle kendileriyle ilişkili konuları tartışma ve konuşma konusunda astlar hiçbir zaman rahat ve bağımsız hissetmemektedir.	Yöneticilerle kendileriyle ilişkili konuları tartışma ve konuşma konusunda astlar tamamiyle rahat ve bağımsız hissetmemektedir.	Yöneticilerle kendileriyle ilişkili konuları tartışma ve konuşma konusunda astlar tamamen rahat ve bağımsız hissetmemektedir.
Yöneticilerin Astlara Olan Güveni	Yoktur.	Var olan güven efendinin hizmetçisine duyduğu güvene benzemektedir.	Yöneticilerin tam olmayan ancak tatminkâr bir güveni bulunmaktadır; kontrolü elinde tutmak isteyen lider astlarına tam güvenmez.	Astlara olan güveni her anlamda tamdır.

Kaynak: Baykoz, 2021: 11

2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1960 yılından günümüze kadar devam eden durumsal liderlik yaklaşımı liderliği konu almış ve modern yönetimde incelenen bir kuram olmuştur. Liderliğin soyut düşünülebilen bir kavram olduğunu ve liderliğin her durumda farklı bir liderlik tarzının olabileceği fikri üzerine durulmuştur. Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu yetenekler ile örgüt içinde değişebilen

faktörlere yön verebilecek güçte olmadığı ancak iç ve dış çevreyi de takip ederek uyum sağlayabilmesi ve yeteneklerini birleştirerek etkili bir lider olacağı düşüncesi hakimdir (Yeşil, 2016: 163). Liderlikte durumsal yaklaşım; İşe ve kişiye ağırlık veren davranışlardan aktif bir lider olmasına sebep olan yönlerine ağırlık vermiştir. Bu yaklaşımı geliştiren konuya sadece lider açısından bakmış, izleyici ve koşulları göz önünde bulundurmamışlardır (Aslan, 2013: 115).

Durumsallık kuramları liderliğin meydana geldiği koşullara yoğunlaşmakta ve koşul – bağımlılık yaklaşımı da denmektedir. Bu yaklaşımda farklı durumların farklı liderlik tiplerini gerektirmesidir. En iyi liderlik tarzının olmayışı, hangi durumda hangi tip lider gerekiyorsa onun olması gerektiğidir (Polat, 2020: 22). Çünkü bir liderin kişiliği, tecrübesi, istek ve arzuları; üst yönetimin istek ve davranışları, çalışanların özellikleri, istek, arzu ve davranışları; işin ihtiyaçları, örgütün kültürü, benzer koşuldaki kişilerin beklenti ve davranışları benzer faktörler liderlik ve yöneticilik tarzlarını etkileyebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 210).

2.3.1. Fred Fiedler’ in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımlarından ilki ve en bilineni olan etkin liderlik modeli 1960 yılında Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Yaptığı çalışmada lider - üye ilişkileri, işin yapısı ve liderin sahip olduğu güç olarak liderliği etkileyen 3 temel değişken ortaya koymuştur (Zencir, 2004: 17).

Tablo 6: Fiedler’ in Durumsallık Modeli

Lider – Üye İlişkileri	İyi				Kötü			
İşin Yapısı	Yapılanmış		Yapılanmamış		Yapılanmış		Yapılanmamış	
Liderin Sahip Olduğu Güç	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu ←				→ En Olumsuz			

Fiedler’ in Durumsallık Modeli

Şekilde de görüldüğü zere lider üye ilişkileri iyi-kötü, işin yapısı yapılanmış–yapılanmamış ve liderin sahip olduğu güç fazla–az olarak değerlendirmeye alınmıştır. Böylelikle liderlerin olumlu ya da olumsuz seviyeleri gözlenmektedir.

Fiedler’ e göre liderliğin yaratılması kişinin bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliklerine göre ortaya çıkmaktadır. Bu durumda liderin etkinliği ise bulunduğu ortam ve

karşılaştığı durumlara bağlıdır. Bir nevi lider performans ölçeği olarak da adlandırılmaktadır (Benhür Aktürk, 2019: 73).

2.3.2. R. House ve M. Evans' ın Amaç – Yol Teorisi

M. Evans' ın 1970 yılında liderlik davranışlarına yönelik yayınlanan makalesinde, Ohio Üniversitesi çalışmalarında harekete geçirici yapı ve anlayışını, liderlerin amaç – yol kapsamındaki algılarını, araçlar ve beklentiler olarak yorumlarken; R. House ise lideri takip edenlerin onun davranışını iş tatmini kaynağı olarak kabul ederler. Bu teoriye göre, liderin görevi iş tatminini sağlayarak verimliliğin artırılması için takipçilerini yönlendirmesi, eğitmesi, ödüllendirme ve destek verme faaliyetlerini kapsamaktadır. R. House ve M. Evans' a göre dört tür lider davranışı vardır (Öztürk, 2016: 3090).

- Katılımcı Liderlik: Liderin almayı düşündüğü kararları takipçilerine sorarak onların görüşlerine göre planlama yaparak onları da aktif olarak örgüt içerisinde kalmalarını sağlar.
- Destekleyici Liderlik: Liderin kendisini takip edenlerle ilgilendiği, onların mutluluğunu önemseyip olumlu ilişkiler kurmasıdır.
- Yönlendirici Liderlik: Yapılacak işlere için takipçilerine açıklama ve öneriler yapması ve koordinasyonun sağlanmasıdır.
- Başarı Merkezli Liderlik: Liderin sonuç odaklı olması, amaçları bu hususta belirlediği ve performans yükseltme ve ölçme davranışlarının uygulanmasıdır.

2.3.3. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

W, J Reddin' in liderlik teorisine göre, liderlik başarısı etkinlik kavramıyla ifade edilmektedir. Liderin görevde başarılı olması gereken bu teoriye göre 4 liderlik stili vardır. Bunlar; liderlerin insan ilişkilerinde yüksek görevde ise düşük olduğu ilgili lider, yüksek insan ilişkisi ve yüksek görev boyutu olan bütünleşik lider, insan ilişkilerinin ve görev boyutunun düşük olduğu kopuk lider ve düşük insan ilişkilerine ve yüksek görev boyutuna sahip olan kendini adanmış liderdir (Sayın, 2015: 24).

Üç boyutlu liderlik yaklaşımı olarak da bilinen bu teoride etkili liderlik ve etkisiz liderlik sergileyen liderler aşağıdaki özellikleri göstermektedir (Canbolat, 2016: 40).

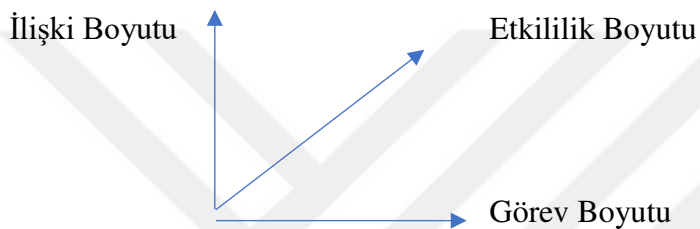
Etkili liderlik biçimi sergileyen lider;

- Yüksek seviyede ilişki ve düşük ilgiye sahip geliştirici,
- Hem görev yönü hem de ilişki yönü yüksekse yönetici,

- Hem görevlere hem de ilişkilere çok az önem veriyorsa bürokrat,
- Yüksek görevlere ve düşük ilişkilere değer veriyorsa iyi düşünen otokrat olarak tanımlanmaktadır.

Etkisiz liderlik biçimi sergileyen lider ise;

- Çalışana fazla, ilişkiye düşük önem veriyor ise misyoner,
- İş ya da ilişkiye özen gösterilmesi gerekirken tümüne çok fazla özen gösterildiği takdirde uzlaştırıcı,
- Göreve çok fazla, çalışana az ilişki gösterilir ise otokrat,
- Düşük görev ve ilişki sergilenirse ilgisiz olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 6: Reddin’ in Üç Boyutlu Yaklaşımı

Kaynak: Çelik, 2000: 33

2.3.4. Vroom ve Yetton’ un Karar Ağacı Modeli

Farklı durumlarda liderlerin en uygun kararı vermesine yönelik durumsal yaklaşım modelidir. Daha sonra geliştirilerek Vroom – Jago adını almıştır (Başar ve Basım, 2018, s. 130). 1973 yılında Vroom ve Yetton karar ağacı modeli adı altında liderlerin karar verme tarzlarını incelenmişlerdir. Bu modele göre 3 çeşit karar tipi vardır. Bunlar; otokratik karar stili olan ‘A’, danışmanlıkla ilgili karar stili ‘C’ ve grup karar stilinin olduğu ‘G’ olarak ifade edilmektedir. Bu kodların yanında bulunan sayılar ise alternatif kararları göstermektedir. Bu kararlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Nas, 2010: 58-59);

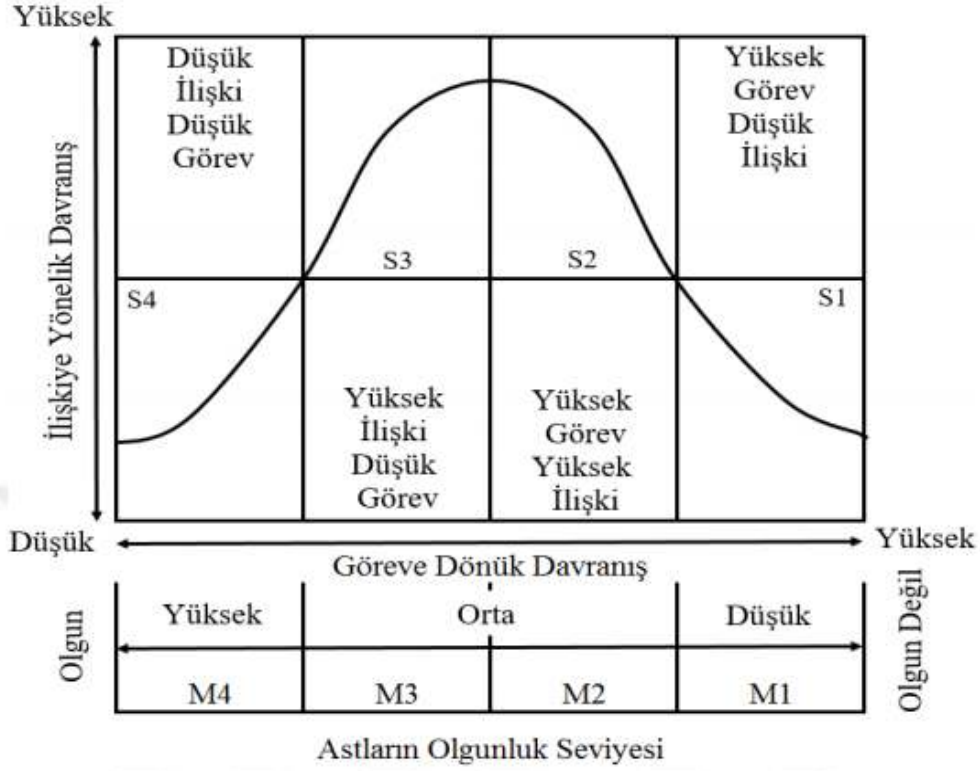
Tablo 7: Vroom ve Yetton Karar Ağacı Modeli

AI	O an elde edebildiğiniz bilgileri kullanarak problemi siz çözdünüz veya kendiniz karar verdiniz.
AII	Çalışanlardan gelen bilgilerin ne kadarını kullanacağınızı belirleyerek problemin çözümündeki kararı siz veriyorsunuz. Problem için çalışanlarınızdan aldığınız bilgileri bildirebilir veya bildirmeyebilirsiniz. Alternatif sonuçları değerlendirmek veya üretmektense çalışanlarınızdan gerekli bilgileri alabilmek için onlarla karar verme oyunu oynuyorsunuz.
CI	İlgili çalışanlarla grup halinde değil de bireysel olarak görüşüp problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararınızı veriyorsunuz. Çalışanların kararınıza etkisini söyleyip söylememek size kalmıştır.
CII	Çalışanlarla grup halinde görüşüp problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararınızı veriyorsunuz. Çalışanların kararınıza etkisini söyleyip söylememek size kalmıştır.
GII	Çalışanlarla grup halinde görüşüp problemi paylaşıyorsunuz. Hep birlikte alternatifler üreterek değerlendiriyorsunuz ve grup olarak fikir birliği halinde çözüme karar veriyorsunuz. Sizin rolünüz sadece kurul başkanlığıdır. Siz kendi çözümünüzü kabul ettirmek için herhangi bir etkide bulunmuyorsunuz. Grup tarafından desteklenen herhangi bir kararı kabul etme ve uygulama konusunda isteklisiniz.

2.3.5. Hersey – Blanchard’ ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey – Blnchard’ ın Durumsallık Yaklaşımı, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarından ve Blake – Moun-ton’ un Yönetim Tarzı Matriksinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu modele göre liderin etkinliği astlarının elindedir. Astların gelişim seviyesine göre liderin davranışları da değişmektedir (Demir, 2012: 32).

Liderin uyguladığı davranış şekilleri otoriter ve destekleyici davranış olarak ikiye ayrılmıştır (Esen, 2012: 61). Buna göre Hersey – Blanchard, liderliğin beş tarzdan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Hersey – Blanchard lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük şekilde S1, S2, S3 ve S4 olarak belirtip olgunluk durumuna göre ise M1, M2, M3 ve M4 olarak adlandırılmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 179).



Şekil 7: Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey – Blanchard'ın durumsallık modeline göre;

M1 aralığında olgun olmayan takipçiler için liderin göreve dönük ilişkilere daha fazla önem verdiğini, direktifler vererek iş istediğini gösteren S1 davranışını gerçekleştirmektedir. Olgunluğun çok az arttığı M2 aralığında liderin yüksek görev ve yüksek ilişkisi gözlemlenmektedir. S2 düzeyinde izleyenlere verdiği direktiflerin nedenlerini açıklamaktadır. Biraz daha olgunluğun yükseldiği M3 aralığında lider yüksek ilişki ve düşük görev davranışını sergilediği S3 düzeyinde yapılacak olan işlerde takipçilerin görüş ve önerilerinin alınarak yönetime katılmaları sağlanmaktadır. Olgunluğun en yüksek olduğu M4 aralındaysa lider düşük ilişki ve düşük görev davranışı olan S4 düzeyinde planlama yapma ve iş yetki sınıfını izleyenlerin yapmasını sağlamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 179):

Tarz 1: Liderin tek amacı hedefe odaklanmaktır. İşin planlaması ve gereklilikleriyle birlikte direktif verir ve vermiş olduğu direktifleri denetlemeye başlar. Astlar ise verilen görevleri yerine getirmekte ancak gerekli donanıma sahip olmadıkları için direktiflere ihtiyaç duyarlar.

Tarz 2: Lider hedefe ulaşmak için astlarıyla sosyal ve duygusal iletişimde bulunur. Astlar görevi yerine getirirken onlara her türlü desteği sağlar ve motive edici konuşmalar sağlamaktadır. Böylelikle astlar da soru sormaktan çekinmezler. Ancak son karar lider tarafından verilmektedir.

Tarz 3: Liderin tamamen amaca odaklanmadığı ve astlarla iletişim kurarak onları işe teşvik ettiği tarzıdır. Gereken desteği sağlayarak astları önemli hissettirerek işe tamamen kendini adanmasını sağlar.

Tarz 4: Lider astlarına iş ile ilgili sorumluluk vererek astlarının bilgi ve deneyimine güvenmektedir. Sosyal olarak iletişimden kaçınmaz ancak gereksiz müdahaleden de kaçınmaktadır. Çünkü karar alma yetkisini astlarına vermektedir.

2.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Liderlik tarzları geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzları olarak iki tarzda incelenmektedir. Geleneksel liderlik tarzları; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı olarak gösterilmektedir. Çağdaş liderlik tarzı ise karizmatik liderlik tarzı, transkiyonel (etkileşimci) liderlik tarzı ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik tarzı olarak ayrılmaktadır.

Liderler görevlerini yerine getirebilmesi için bulundukları faaliyet alanı içinde değişik yönetim tarzları belirlemektedirler. Belirlenen yönetim tarzı hem lider açısından bireysel hem de işletme açısından örgütsel fayda sağlayacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzı işletmenin faaliyet alanı ve konusuna, kültürel etmenlere, izleyici kişiliklerine, zaman baskısına, yapısal ve çevresel sorunlara göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

Her liderlik tarzı uygun olduğu faaliyet alanında kullanılmalıdır. Önemli olan faktörleri belirlemek ve buna uygun planlama yapmaktır. Bu yüzden en iyi liderlik tarzı, en iyi yönetilebilen liderliktir.

Başka bir ifade ile astların moralini yüksek tutacak ve onlardan yüksek performans elde edebilmek için liderler, kendilerine uygun en iyi liderlik tarzı seçilirken üzerinde durması gerekli 3 temel unsur vardır. Bu unsurlar lider, grup ve çalışma ortamı olarak ayrılmaktadır. Bunun dışında liderliğe etki eden farklı değişkenler bulunmaktadır ve aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010: 332);

- Liderlerin karakterleri, kişilik özellikleri, davranışları, yetenekleri, değer sistemleri ve çevresine karşı imajları,
- Liderlerin etki etme gücü ve liderlik ilişkisinin temeli,
- İzleyenlerin karakterleri, ihtiyaçları, beklenti ve davranışları, kendilerine olan güvenleri, yaşadıkları tecrübe, motivasyon ve bağlılıkları,
- Lider ve grup arasındaki ilişki ile grup üyeleri arasındaki ilişki,
- Örgütün türü, alanı ve yapısı, örgütün gelişmesinde değişken aşamalar,
- Yapılması gerekli olan işin türü, yapılanma seviyesi veya tekdüzelik, iş örgütünün teknolojik yapısı ve metotları,
- Örgütün iç-dış yapısı ve yönetim sistemleri,
- Problemin türü ve liderin kararlarının niteliği,
- Dış çevrede yaşananların etkisi ve niteliği,
- Kültürel etkiler

2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik ile ilgili Khan (1999), Lewin, Lippit ve White' ın 1939 yılında yapmış olduğu araştırmalarda liderliği otoriter, demokratik ve tam serbestlik yönetimi olarak gruplandırmışlardır. Bu gruplandırma sonrasında pek çok liderlik araştırmasında kullanılmıştır (Derin, 2016: 26). Genellikle geçmişte kalmış gibi gözüktse de günümüzde yaygın bir şekilde de kullanılmaktadır.

• Otokratik Liderlik Tarzı

Yönetim ve karar alma yetkisinin tamamen lidere ait olduğu liderlik tarzıdır. Bu tip liderler aşırı katı olmakta ve çalışan performanslarını sert bir şekilde değerlendirmektedir. Makam ve mevki önemli bir unsurdur. Bulundukları konum itibari ile izleyicilerine söz hakkı vermemekte ve merkezi gücü kendi ellerinde bulundurmaktadırlar (Yeniad, 2021: 25).

Babacan bir role bürünen otokratik liderler, astlarının kendilerine güven duymasını isteyerek, saygı ve bağımlılık yaratan güçlü ve zeki kişilerdir. Toplumda gelenek duygusuna sahip, büyüğe saygı duyan ve kararı büyükten bekleyen kişiler liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve kafasındaki cevapsız sorulara yanıt bulacaktır. Yetkisini tüm olanakları ile kullanan lider, baskı ile yönetimi sağlayarak astların emirlerine tam olarak uymasını istemekte ve söz hakkı tanımamaktadır. Bu yüzden otokratik liderliğin en olumsuz

yanı astların duygularını önemsememeleridir. Kararları tek başlarına üstlendikleri için astların liderlik yönlerini geliştirmesi de zordur (Fidanoğlu, 2016: 5-6).

Otokratik liderler katı ve keskin sınırlara sahip oldukları için çalışanlar arasındaki performans ve verimlilik düşük seviyededir. Çalışanlar arası çatışma ve mobbing görülebilmektedir. Lider tarafından yaratılan baskı ortamı ile çalışanları aidiyet duygusu ise uzun vadeli değildir (Aka, 2015: 4).

Otokratik liderler; amaçları, planları ve programları sadece kendileri belirlediği için çalışanlar ilerisi için belirsizlik yaşamaktadır. Çalışanların kimlerle çalışacağı ve hangi görevleri üstleneceği lider tarafından belirlenir. Liderin çalışanlarına karşı övgüsü ve eleştirisi kişisel olmakta ve görev bilgisi dışında aktif iletişimden kaçınılmaktadırlar (Avcı ve Yaşar, 2016: 192 – 193).

Otokratik liderliğin avantajları ve dezavantajları kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Fidanoğlu, 2016: 6-7):

Avantajlar

- Toplumun aşırı geleneksel, büyüye saygılı ve kararı büyükten bekleyen bir yapıya sahipse, otokratik lider bilgili ve güven veren lider olarak görüleceğinden başarılı olacaktır.
- Otokratik lider tam yetkili olarak bağımsız hareket edebildiği için kendini etkin ve rahat hissedecektir.
- İş odaklı olduğu için daha hızlı kararlar vermektedir.
- Yapılması gereken işler daha çabuk ve istediği gibi yapılmaktadır.

Dezavantajlar

- Otokratik lider tam yetkiye sahip olduğu için astlarını hiç dikkate almamaktadır. Bundan dolayı yaratıcılık ve yenilikler az seviyededir.
- Çalışanlar arasında çatışma ve kırgınlıklar meydana gelebilmektedir.
- Çalışan kişiler de aidiyet duygusu az olacağından katılma ve ayrılmalar fazla olabilmektedir.

- **Demokratik – Katılımcı Liderlik Tarzı**

Grup katılımının önemini belirten ve lider tarafından çalışanları cesaretlendirerek verilecek olan grup kararlarını vurgulayan demokratik – katılımcı liderlik tarzı, 1960' lı yıllarda White ve Lippit tarafından ortaya çıkarılmıştır. Demokratik – katılımcı liderlik tarzında önemli olan liderin yönetim yetkisini grubun diğer üyeleriyle paylaşmasıdır. İletişim kanallarının etkin olması ile katılımcı bir yönetim uygulaması görülmektedir (Derin, 2016: 27).

Otokratik liderliğin tam tersi olarak da bilinen Demokratik – Katılımcı liderlik örgütlerde demokrasi ve insan unsurunun önemli olduğu bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır. Lider yönetim planlarını, amaçlarını ve politikalarını izleyenlerle paylaşmaktadır. Örgüt içinde herkesin iletişimi üst seviyede ve uyumlu şekildedir. Lider çalışanlarını duygu ve düşüncelerini önemseyerek onların katılımını sağlamak ve işe daha motive olmalarını sağlamaktadır (Çelik, 2016: 25).

Demokratik – katılımcı liderlik; izleyenlere gereken saygı ve değerin verilmesini, iletişim kurarak sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine imkân sağlanmasını, verilecek olan kararlara dahil edilerek yönetimin içinde olmalarını, adil bir ödüllendirme sağlanarak terfilerin sağlanmasını ve kendilerini ifade etmelerini sağlamaktadır (İnce, 2013: 4).

Demokratik – Katılımcı liderliğin avantajları ve dezavantajları kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Fidanoğlu, 2016: 8-9):

Avantajlar

- İzleyicilerin de lider gibi düşünerek örgütteki amaç, plan, karar ve politikalarla ilgili önerilerde bulunması
- İzleyicilerin motive olarak işe arzulu olmaları ve psikolojik olarak tatmin olmaları
- Grup içinde yüksek iletişim ve çalışma oluşturularak çatışmanın ortadan kalkması
- Grup tarafından karar verildiği için izleyenlerin sadakatinin daha yüksek olması

Dezavantajlar

- Fazladan zaman kaybına neden olması
- Masrafların artması
- Grup içinde fikir alındığı için konu hakkında bilgi sahibi olmayanların fikirde bulunması ile yanlış kararlar verilebilmesi
- Gücenme ve memnuniyetsizlik görülmesi

- **Liberal Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı**

Liberal liderlik tarzı; liderliğin bulunmadığı veya liderlik kullanımından kaçınılan bir liderlik tarzıdır (Pihie & Sadeghi & Elias, 2011: 1083). Bu tip liderler çalışanlar ile birtakım problem yaşanmaması için çalışanların sorumluluğunu üstlenmez ve çalışanlarının gereksinimlerine önem vermemektedirler (Esfahani & Soflu, 2011: 2385). Çalışanlarından daha çok kendi bireysel ihtiyaçlarına odaklı davranırlar (Trapero & De Lozada, 2010: 63). Bu tip liderler, çalışanlarının özgürce fikir ve düşüncelerini ifade edebilmelerine odaklanarak çalışanlarına orijinal fikir ve düşüncelerinin ortaya çıkması için gerekli çalışma ortamını yaratmış olurlar (Zehir & Şehitoğlu & Erdoğan, 2012: 214).

Literatürdeki liderlik çalışmalarında pasif / kaçınmacı liderlik olarak da karşımıza çıkan liberal tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında lider, elindeki gücü neredeyse hiç kullanmaz ve çalışanların kendi hallerinde çalışmalarını ister. Bass (1985) ve Stodgil (1990) ve Avolio (1995), tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının kişileri motive etmeyerek performans artımında kayıtsız kaldıklarını, liderlik gösteremediklerini belirtmişlerdir. Bu liderlik tarzında karar vermenin ertelendiği ve liderin diğer çalışanlarına karşı sorumluluk almadığı da belirtilmiştir (Kılıç & Keklik & Yıldız, 2014: 252). Diğer grup üyeleri gibi aynı pozisyonda gözüdürler. Grup üyeleri bir lider yokmuş gibi hareket eder ve her çalışan kendisine sağlanan olanaklar içerisinde çalışmak durumunda kalırlar. Bu tarzdaki liderler, çalışanlarına gerekli kaynağı sağlayarak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunları çözüme kavuşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 212).

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında lider, yönetim yetkisini az kullanmakta ve çalışanları kendi hallerine bırakarak verilen kaynaklarla onlara plan ve program yapmalarına imkân tanımaktadır. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetkiyi astlarına devretmektedirler. Lider gerekli kaynağı sağlayarak sadece fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir. Bildirdiği fikrin ise izleyiciler üzerinde bağlayıcılığı bulunmamaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013: 48).

Tam serbestlik tanıyan liderlik Karip' e göre liderle çalışanlar arasındaki iletişimin az olması, idare etme gücünün yetersiz kalması ve tam liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerde ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tipinde beraberce hareket ederek plan ve hedeflere ulaşmadan uzak kalmak, bireysel başarının dışında grup başarısının da azalmasına sebep olmaktadır. Çalışanların bireysel olarak kendini geliştirmesi ve özgürce kararlar alabilmesi de tam serbestliğin olumlu yanlarındandır (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: 403). Her bir üyenin kişisel

eğitimini ve yaratıcılığını ortaya çıkarma, çalışanların kendi istedikleri kişilerle gruplar oluşturarak problemleri çözebilmesi ve çalışanların yeni fikir ve dūřünceleri deneyerek en uygun kararları alabilmelerini sağlamak bu liderlik tarzının yararları olarak gösterilmektedir. Liderin güç kullanımı ortadan kaldırmak, grupta kaosa neden olmak, insanları istedikleri hedeflere doğru çalışmaya zorlamak, bireysel başarı ile grup performansında önemli bir azalmaya yol açmak, çalışmayan ve işten kaçan kişilerin anarşiyi arttırması, örgütsel kaynaklardan kendi kişisel çıkarları için kaçınmak ve çalışanların bu çıkarları kullanmasını istemek, grupları bölmek veya onları yerinden etmek gibi nedenler bu tür liderliğin zararlı etkilerinden bazılarıdır (Yılmaz, 2011: 74).

Tablo 8: Geleneksel Liderlik Tarzları Özellikleri

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
1-Tüm stratejiler önder tarafından tespit edilir.	1-Tüm stratejiler önderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1-Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2-Teknikler ve eylem stili her zaman güce sahip olan tarafından bildirilir. Gelecekte olacaklar daima soru işaretlidir.	2-Tartışarak eylem perspektifi gelişmiştir. Gruptakiler hedefe giden basamakları görür ve teknik destek gerekirse önder iki ya da daha çok olanak süreci önerir.	2-Önder tarafından farklı maddeler elde edilir ve kendisinden yalnızca bu bilgiler elde edilebilir. Görevin diğer kısımlarında bulunmaz.
3-Önder çoğu zaman görevleri ayarlar ve kime kimin destek vereceğini de söyler	3-Kişiler kimle görev yapacaklarını seçmeye tek başına karar verebilirler. Görevin nasıl sürdürüleceği, iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlıdır.	3-Önder asla müdahil olmaz.
4-Kişilerin görevlerini analiz ederken galip olan hep kendisidir. Aktif kişilere gösteri yapma haricinde yaklaşmaz.	4-Övme ve yermesinde objektiftir. Olayları baz alır. Grupla samimiyetle çok görev almadan bulunur.	4-Kendisine sorulmadı ise bireyler ile alakalı değerlendirmede bulunmaz. Olayları düzeltmek gibi durumlara girmez.

Kaynak: Canbolat, 2016: 53

2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin performanslarını arttırmak ve maksimum verim elde etmek amacıyla, gelişen ve değişen dış çevreye uyum sağlanması ve yönetim ve organizasyonun daha etkin kullanılabilmesi için birçok yeni liderlik tarzları ortaya çıkarılmıştır (Derin, 2016: 30).

Post – modern olarak da tanımlanan bu dönemde, geleneksel dönemden farklı olarak liderler ile izleyenler arasındaki iletişim oldukça kalitelidir. Bu liderlik tarzları yeniliğe ve değişime açık liderlerin davranış biçimlerini ön plana çıkarmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 285). Geleneksel liderlik tarzlarına nispeten yeni değişmeler ile daha gelişmiş ve modern liderlik tarzlarıdır. Günümüz şartlarına daha yararlı olduğu düşünülmektedir. Karizmatik liderlik tarzı, etkileşimci (tranksiyonel) liderlik tarzı ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzı olarak 3’ e ayrılmaktadır.

- **Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma kavramı, 1960 ve 1970’ li yıllarda popüler olarak Amerika’ da görülmeye başlamıştır. Bu dönemden sonra politika ve savaşlar dışındaki diğer alanlarda da lider kişiler için yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Max Weber ise karizmatik liderliği, makam otoritesinin dayanmayan etki ve izleyenlerin liderde olağandan farklı özelliklerin bulunduğunu düşünmesi olarak tanımlamıştır. Yapılan bazı çalışmalara göre karizmatik liderliğin liderin özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyicinin arasındaki etkileşimden mi ortaya çıktığı belirtilememiştir (Demircioğlu, 2015: 53). Weber’ e göre karizmadaki en önemli unsurlar; olağan dışı yetenekte bir kişilik, kriz durumu varlığı, krizler için radikal olarak çözümler üretebilme, izleyenleri olağanüstü yeteneklere sahip olunduğunun düşündürülmesidir. Ayrıca hedefler, güç ve olağan dışı belirginlikler bir lideri diğer çalışanardan ayırmaktadır. Bu özellikler ile lider izleyenler üzerinde olağanüstü bir etki yaratmakta ve başarı sağlayarak bağlılığı ve güveni artırarak devam ettirmektedir (Ray, 2011: 57).

İnsanlar karizmatik özellikleri ile doğarlar. Bu özellikler ile liderlik ilişkilendirilmektedir. Liderlik yaptıkları zaman dışa dönük, güven sahibi, etki bırakma ve başarı odaklı olmak gibi özellikleri karizmatik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Küçük bir kesim karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini savunsa da çoğunluk bu özelliklerin kişinin kendisini geliştirerek de kazanabileceğini savunmaktadırlar (Rubbins & Judge, 2012: 388).

Karizmatik liderler, güçlü bir etki yayarak insanların normalde yapmaları gerekenden fazla emek sarf etmeleri için, onları motive ederek güdüleyen kişilerdir. Karar verme yönetimini kendileri yaparlar. Grubun üyelerini peşinden sürükleyen bir yapısı vardır. Bu yüzden etkinliği çok yüksektir. İzleyenlere güvenli bir ortam sağlayarak onların verimli çalışmasını sağlarlar (Canbolat, 2016: 64).

Karizmatik liderler; vizyonlarını açıkça belirten, takipçilerine karşı duyarlı, kendisine fazlasıyla güvenen ve kararlar veren, ileri görüşlü ve ihtiyaç duyulduğu anda gereken desteği sağlayan etkileyici liderlerdir. Öngörülü ve vizyoner olması, kendi değerlerine inanması, ulaşmak istediği amaçları izleyenlere de aktararak onları bu amaçlara yönlendirmesi yönleriyle diğer liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir. Yetkiyi kendisi kazanan bu liderler genellikle kriz ve geçiş dönemlerinde ortaya çıkmaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Karizmatik liderler oldukça geniş bir kitleye hitap eden ve bu kitleler üzerinde saygınlığı ve etkileme gücü bulunan liderlerdir. Özellikler teorisinde de bahsedildiği gibi karizma liderin bir özelliğidir. Bu özellik sıradan sevgi, saygı ve bağlılığın ötesinde bir çekiciliği getirir. Lider ile tanınma hissi ortaya çıkar. Böylelikle izleyenler liderinin inancına ve misyonuna bağlanmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 202).

Kısaca karizmatik liderlik, kişinin kendi özellikleri ile birleşerek etrafındaki kişileri etkileme gücü olarak gösterilir. Etrafındaki kişiler üzerinde olumlu etkiler bırakarak onları da peşinden sürükleyerek belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışırlar.

- **Etkileşimci (Tranksiyonel) Liderlik Tarzı**

Etkileşimci liderlik, Bass ve Avolio tarafından lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı değişimler olarak tanımlanmaktadır. Bass' a göre etkileşimci liderlik; bir liderin izleyenlerini onlardan ne beklediğine dair açıkça bilgilendirmesi ve onlardan beklediği performansa ulaşmaları halinde yapacağı ödüllendirmeleri detaylı olarak bilgilendirmesi olarak ifade etmektedir. Bu karşılıklı değişimler ile liderlerin gerekli görevleri tamamlayarak performans hedeflerini gerçekleştirme, mevcut kurumsal yapıyı korumaları, takipçileri ile etkin bir iletişim kurarak motivasyon sağlamayı ve onları belirlenmiş hedeflere ulaşmak için doğrudan davranışlarına, gereksiz risklerden kaçınmalarına ve organizasyonel etkinliği arttırmaya odaklanmalarına imkân sağlamaktadır. Etkileşimci liderlik ayrıca, takipçilerin kendi menfaatlerini yerine getirmeleri, işyeri kaygılarını en aza indirmeyi, müşteri hizmetleri ile kaliteyi ve üretimi arttırarak, azaltılmış maliyetler üzerinde yoğunlaşmayı sağlar (Uçar, 2018: 18).

Etkileşimci liderlik, lider ile çalışanlar arasındaki 'koşullu ödül temelli takas' sistemine dayanmaktadır. Astların kısa dönemde fiziksel ve güvenlik ihtiyacına odaklanarak tepkisel davranış sergilerler. Bu tip liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentileri karşılamak koşuluyla astlara nasıl bir ödüllendirme sağlayacaklarını açıklarlar. Ayrıca astların yapacakları faaliyetlere odaklanması için geri bildirimlerde bulunarak, tamamlanması halinde gerekli övgü,

tanınma ve parasal ödüller de sağlamaktadır. Bu beklentinin farkına varan ve karşılayan astlar, lider tarafından sağlanan ödüllendirme ile özgüven de kazanmaktadırlar (Çetin & Korkmaz & Çakmakçı, 2012: 14 – 15).

Etkileşimci liderin örgütün kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak istemesi, örgütün sürekli olarak kısa vadeli planlarını gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Ancak etkileşim liderler doğası gereği değişim yaşayan işletmelerde değişimin tasarlanması ve personel niteliklerine göre uyumlanması ve değişimin en uygun zamanda yapılması gibi konularda sınırlı verimlilik göstermektedir. Bu tip liderler değişimci ya da yenilikçi değil; önceden belirlenen planlamaya göre doğru hareket edecek şekilde ilerlemektedirler (Tunçbilek, 2013: 12).

Etkileşimci liderlik tarzının 3 temel özelliği vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 221-222):

- **Şarta Bağlı Ödül:** Liderin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılması dahilinde çalışanlara sunduğu somut ödüllendirmeyi belirtir. Bu ödüllendirme çalışanlara zaman zaman aktarılacak işlerini daha motive şekilde yürütmeleri sağlanır.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Liderler, örgütte bir sorun veya aksiliğin çıkması durumunda bu sorunları düzeltmek amacıyla reaksiyon alırlar. Böylelikle liderler yıkıcı eleştire de bulunabilir, cezalandırma yapabilir veya işten çıkarma bile sağlayabilirler.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Bazı araştırmacılara göre serbest bırakıcı liderlik olarak da adlandırılan bu boyutta liderler çalışanlarının işleri yapması hususunda serbest bırakmışlardır. Ortaya çıkan sorunların düzeltilmesi yerine çalışanlarının sorunları çözmelerini beklemektedirler. Çünkü karar almaları gerektiği zaman zorluk çekerler veya geç karar verebilirler.

Yukarıdaki boyutlarda görüldüğü üzere etkileşimci liderler bazen ödüllendirme yaparak bazen olaylara müdahale ederken bazen de etmeyerek grup üyelerinin sorumluluğuna bırakarak onları yönlendirirler.

- **Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı**

Dönüştürücü liderler; gelecek planlarına nasıl ulaşacakları konusunda örnek teşkil eden ve performansın yüksek standartta devam etmesini sağlayarak kendine olan güveni etkili şekilde kullanan, ilham veren kişilerdir. Bu tip liderler karizma, ilham verme ve entelektüel davranarak izleyenlerini etkileme güçleri vardır. Bu etki ile izleyenlerin olgunluk düzeyini,

kendini gerçekleştirmesini ve başarısını arttırmakta ve yenilikçi, yaratıcı olmaları sağlanmaktadır (Karanfil & Tüzüner, 2019: 5).

Son 30 yılda yapılan örgütsel liderlik çalışmalarının çoğunluğu dönüştürücü liderlik tarzına dayanmaktadır. Birçok araştırma da dönüştürücü liderlik tarzı ile liderlik arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Bununla beraber; iş tatmini, örgütün içinde bulunduğu durum, memnuniyet ve iletişim, azaltılmış iş gören devir hızı ile ilişkisi de bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler izleyenlerine ilham vererek güven verme çabasındadırlar. Değişim ve yeniliği uygulayarak örgütü üstün performansa ulaştırmaya çalışmaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 220).

Bass (1985) yapmış olduğu araştırmalarda dönüştürücü liderliğin faaliyetlerinin dört alt boyutta incelendiğini belirtmiştir (Babadağ ve İşcan, 2017: 402). Bunlar; ideal etki, ilham sağlama ve uygun rol modeli, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir.

İdeal Etki: Bu faaliyetlerden ilki olan ideal etki karizma olarak nitelendirilmektedir. Liderin izleyiciler tarafından saygı ve sevgi kazanılarak, güvenilir bir duygu yaratılması ile etki bırakması ideal etki olarak tanımlanır.

İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli: Lider yüksek beklentileri semboller aracılığı ile izleyenlerine basit ve anlaşılır şekilde ifade etmektedir. İlham verici motivasyon ve bir vizyon aktararak izleyenlerde köklü bir değişiklik sağlamak ve izleyiciler içlerinden de liderler çıkarılabilmektedir.

Entelektüel Teşvik: Lider izleyicilerin sorun çözme tutumlarında, inançlarında, fikirlerinde değişim yaratmaktadır. Lider karşılaşılabilecek sorunlar için izleyenlerin bu sorunları çözebilme yeteneklerini geliştirmekte, yaratıcılık ile hayal güçlerini kullanmalarına teşvik etmektedir.

Bireysel İlgi: Lider izleyicileri ile birebir iletişim kurarak adil ve eşit şekilde davranmakta, izleyenlerini dinlemekte, arzu ve isteklerini dikkate almaktadır. Etkili iletişim sayesinde izleyenlerinden her birinin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışmakta ve bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak aynı zamanda bir koç ya da danışman görevi de görmektedir.

Liderlerin grup dinamiklerini teşvik etmesi ile düşünce ve fikirlerin ürün ve süreçlere dönüşümü gerçekleşmektedir ve yeni ürün ve hizmetin üretim ve dağıtım kanalları gibi konularda yatırım yapılmasına öncülük etmektedir. Gelecekteki muhtemel olayları olumlu yönde öngörerek, çalışanların hedeflerine yönelik öneriler sunan dönüştürücü liderlik; işletme

içindeki faaliyetlere açıklık getirerek çalışanların işlerine anlam kazandırmaktadır (Görker ve Ördil, 2018: 116).

Dönüştürücü liderlerin özellikleri ise şu şekilde ifade edilmektedir (Kırkpınar ve İşcan, 2018: 69);

- Cesur olan liderler, gelişim ve değişime engel olacak unsurları ortadan kaldıran, mücadeleci bir kişiliğe sahip ve başarıyı yakalayabilmek için bütün şartlara göğüs germektedir
- Dönüştürücü lider, ne uygulamak istediğini iyi bilir ve bunun için bir planı vardır
- Kavramsal yetenek ve becerilerini çok iyi kullanırlar
- Örgüt içerisindeki herkes ile birebir ilgilenerek, kişileri çevreye uyum sağlayacak şekilde motive ederek kavramsal yeteneğini iyi kullanmaktadır
- Ahlaki davranış sergilerler ve bu davranışı kuruma da yüksek düzeyde sağlamaya çalışırlar
- Değişimci olarak nitelendirilen dönüştürücü lider, insanlara inanıp güvenmektedir
- Vizyon sahibidirler ve belli başlı değerlere uymaktadırlar
- Belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında mücadele gösterirler
- Öğrendiklerinden hep ders çıkarmaktadırlar. Örgüt içerisinde araştırma ve sorgulama yaparak sorunları çözmekte ve sürekli olarak kendilerini geliştirmektedirler

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütler, toplumun gereksinimlerini karşılamak ve belirli amaçların yerine getirilmesi için insan topluluklarının bir araya gelmesini ifade etmektedir (Osuflu, 2020: 7). Malinowski (1990)' ye göre 'bireylerin ortak bir amaç için birbirleriyle anlaşma ve uyum durumu' olarak tanımlanırken, Atak (2005)' a göre ise 'bir amaç için bireylerin anlaşma durumu ve uyumu' olarak tanımlanmaktadır. İki tanım arasındaki ortak nokta bir amacın olması ve bu amaç için bireylerin bir araya gelmesidir (Çetin, 2021: 31).

Bağlılık; adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarına gelmektedir. Yapılan teorik çalışmalara göre bağlılık farklı iki görüşte ortaya çıkmaktadır. Bu görüşlerden ilkinde göre Marrow (1983); bağlılık kavramının işgücü devri ve performans gibi etkenler üzerinde daha iyi anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu anlamlardan farklı olarak değerlendirmiştir. Diğer bir görüşe göre; Reichers (1985) bağlılığın tek boyut olarak ele alınmaması gerektiğini, örgütsel bağlılığın ve örgütü meydana getiren farklı gruplara olan bağlılığın bir kesişimi olarak ele almıştır (Yıldız, 2013: 855).

Örgütsel bağlılık; kişinin, örgütün amaç- hedeflerinin ve değerlerinin kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için üstün performans göstermesi ve örgütte kalma arzusunun devam ettirmesidir (Gürbüz, 2012: 26). Bir başka deyişle, bir örgütte çalışanların bağlılık ve görev duygusuna dayalı olarak kendilerinin örgüt ile özdeşleştirmesidir. Örgüte karşı hissedilen bağlılık duygusu izleyenler tarafından belirlenen duygusal tepkimenin sonucudur. Morrow (1983) ise, örgütsel bağlılığı, çalışanların sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarla karakterize edilen bir olgu olarak betimlemektedir. Örgütsel bağlılık, Raza ve Nawaz (2011) tarafından da "bireylerin çalıştığı örgüte göre şekillendiği bağlılık veya bağlanma" olarak tanımlamışlardır. Çalışanların, örgüte bağlılığı arttıkça örgüt gücü de aynı derecede artmaktadır. Örgüt, yaşamının sürdürülebilir olması için çalışanların örgütten kopmasına engel olmaya çalışılmaktadır. Bu engeli ise ücret artışı sağlama, terfi imkânı sağlama, özendiriciler ve promosyonlar sunma gibi yollar izleyerek yapmaktadır (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 45). Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürdeki diğer tanımlar da aşağıdaki gibidir;

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Tarihsel Süreci

<u>Becker (1960)</u>	Tutarlı faaliyet çizgisinde yer almak için bir eğilim
<u>Kanter (1968)</u>	Bir kişinin duygusallık ve duygu fonunun gruba eklenmesi
<u>Buchanan (1974)</u>	Hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi <u>aracsal</u> değeri dışında, kendi iyiliği için örgütlenme
<u>Salancik (1977)</u>	Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması
<u>Mowday vd. (1982)</u>	Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin görece gücü ve belirli bir organizasyona katılımı
<u>Wiener (1982)</u>	Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” ve bireylerin bu davranışları yalnızca “doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için” sergilemelerini
<u>O'Reilly ve Chatman (1986)</u>	Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması
<u>Meyer ve Allen (1991)</u>	Örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış

Kaynak: Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 51

Örgütsel bağlılık; çalışanları örgütte kalmasını sağlayan dengeleyici bir güçtür. Örgüte bağlı çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri için her örgüt bağlılığı arttırmak ister. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve verimliliği artırarak örgüte maksimum fayda sağlamaktadır (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rakipleriyle rekabet içinde olabilmesi için bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olması gerekir. Başarılı bir işletme; çalışanların belli başlı yeteneklere ve gerekli bilgi birikime sahip olması, örgüt kültürüne bağlı kalması, örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütte çalışmaktan gurur duymaları ile oluşmaktadır. Örgüt içindeki etkinlik ve verimlilik de çalışanların bağlılıkları ile ilgilidir. Çalışanların işletmeyi terk etmemeleri ve işletmeyi sevmesinin sağlanması örgüt açısından maliyet ve işgücü kaybının da önüne geçilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Önel, 2021: 39).

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemli olmasını sağlayan ölçütler bulunmaktadır. Bunlar (Dolu, 2011: 18 – 20):

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** Çalışanların örgütsel amaç ve ilkeleri benimsemesi öncelikle çalışma barışı ve organizasyonunun uyumu ve iş birliği açısından kilit bir öneme sahiptir.

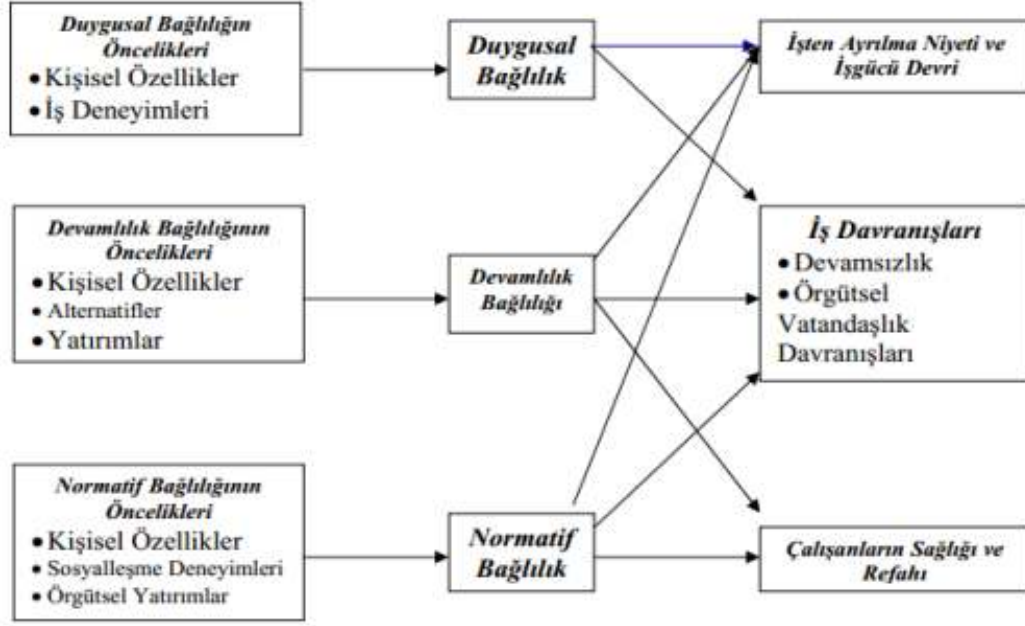
- **Örgüt için Fedakârlıkta Bulunabilme:** Çalışanların sadık ve fedakâr olması işletme tarafından beklenen davranışların ötesinde işletme lehine özverili davranmasını sağlamaktadır.
- **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Çalışanların işten ayrılma eğilimi taşıyamaması maliyetleri azaltırken, işletmedeki koordinasyonu artıran bir özellik taşımaktadır.
- **Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme:** Çalışanların işletmesi ile guru duyması, örgütsel kültürün izlerini davranışlarına yansıtması ve işletmenin prestijini ve güvenilirliğine inanarak savunmasıdır.
- **İçselleştirme:** Örgütsel kimliğin içselleştirilerek, ilke ve normların çabuk kavranması ile çalışanlar beklenilenden daha fazla gayret göstermektedir.

Örgüt – çalışan arasındaki ilişkiden doğan örgütsel bağlılık, çalışanların memnuniyetini sağlayarak işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi unsurların önüne geçmekte ve örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar olmayanlara göre performansları yüksek olduğundan örgüte ve üretime katkıları yüksektir. Bağlı çalışanlar örgütü sahiplenmekte ve ‘biz’ olgusuyla hareket etmektedirler. Çalışanların bağlılıklarını kendi istekleri ile göstermesi örgüte maliyetten çok farklı bir anlam da kazanmaktadır (Somuncu, 2008: 7 – 8).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Boyutları

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda literatüre bakıldığında farklı farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, Kanter (1968) yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, Penley ve Gould (1988) yaklaşımı ile Allen ve Meyer (1990) yaklaşımlarıdır. Ancak literatürde en çok görülen ve en fazla esas alınan sınıflandırma Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında yapılmış olan sınıflandırmadır (Yenihan, 2014: 172).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı (maliyete dayalı), duygusal bağlılık (isteğe dayalı) ve normatif bağlılık (zorunluluğa dayalı) olmak üzere 3 boyutta açıklamıştır (Akgündüz ve Güzel, 2014: 3).



Şekil 8: Örgütsel Bağlılık Boyutları

Kaynak: Yenihan, 2014: 172

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık örgüt çevresine ilişkin duygusal tepkimelerden oluşan, daha fazla kendini işe verme, birlikte çalışılan arkadaşlardan ve işe ve mesleğe bağlılık ile ilgili doyumla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, örgütte çalışanların duygusal olarak kişisel tercihleri ile örgütte devam etme arzusunu göstermektedir. Çalışmalar örgüt amaç ve değerlerini kabullenerek bunun için çaba harcarlar. Örgütte temel ihtiyaçların giderilmesi ve örgütte daha güçlü duygusal bağlılık sağlanması iş deneyimlerine bağlıdır. Duygusal bağlılığı gelişmiş çalışanlar sadık çalışanlardır ve örgütte kendi istedikleri için kalırlar (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124).

3.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanların örgüte yaptığı yatırımlar sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır. Bu bağlılığın meydana gelmesi kıdem, kariyer ve başka fayda sağlayan unsurlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanlar bu çıkarlar doğrultusunda örgütte istemeseler de çalışmaya devam etmektedir. Bu duruma ek olarak, kurumdan ayrılacak çalışanın ayrıldıktan sonraki maliyeti yüksek olacağı düşüncesi örgütten ayrılmamaya sevk eder. Diğer bir deyişle çalışanın örgütte tutan şey muhtemel maddi kayıplardır. Çalışmaya bu şekilde devam etmek zorunda kalan kişiler, kapana sıkışmış çalışanlardır ve birçok nedenden dolayı örgütte kalmaya devam ederler. Bu çalışanlardan bazıları alternatif iş imkânı

olmadığından ya da başka bir işin gerekliliklerini karşılayacak niteliğe sahip olamadıklarından dolayı örgütten ayrılamazlar. İlaveten sağlık, aile sorunları ya da emeklilik gibi farklı birçok nedenden de kaynaklanabilmektedir (Cevahircioğlu, 2017: 40).

3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütte çalışan kişilerin örgütte çalışmayı kendilerini görev adletmesi, örgütte kalmaya zorunlu hissetmeleri ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmeleridir (Güngör ve Tomris Küçün, 2018: 285).

Allen ve Meyer' e göre (1990), bireyin örgüte girmeden önceki aile, sosyal yaşam, kültürel olarak ve örgüte girdikten sonra örgütsel sosyalleşme yaşantısını etkilemektedir. Bu da kişilerin normatif bağlılıklarını ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan birey, doğru ve iyi bir şey yaptığı müddetçe örgütte çalışmaya devam edecektir (Anık Baysal & Baysal & Aksu & Aksu, 2014: 139 – 140).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılığını arttıran ya da azaltan bazı temel faktörler bulunmaktadır. Örgüt açısından bu faktörlerin bilincinde hareket edilmesi, örgüt içinde daha verimli bir ortam yaratacaktır. Bu faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak incelenmektedir.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın kişisel faktörlerle ilişkisi birçok çalışmanın konusu olmuştur (Göze, 2021: 22). Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Bıyıklı, 2021: 12);

- Çalışanların beklentileri
- Çalışanların demografik özellikleri
- Çalışanların stres düzeyleri
- Çalışanların sahip olduğu yetkinlikleri
- Çalışanların çalışma arzusu ve istekleri
- Çalışanların işe ve başarıya odaklılığı
- Çalışanların psiko – sosyal özellikleri
- Çalışanların motivasyonları
- Çalışanların iş ahlakı ve değerleri

Yapılan çalışmalarda kişiler genellikle yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi açısından incelenmiştir (Göze, 2021: 22).

- **Yaş**

Örgütsel bağlılık ile en çok etkiye sahip kişisel faktörlerden biri de yaştır. Kişinin yaşı ilerledikçe bakış açısı da değiştiğinden göze aldığı riskler örgüte olan bağlılığına etki etmektedir. Yapılan araştırmalarda da yaşın ilerlemesi ile bireyin örgüte bağlılığının arttığı da görülmektedir. Bu durumun sebebi ise yaşı ilerleyen bireyin daha az risk alması ve örgütte olumsuzlukla yaşasa bile örgüte bağlılığının değişmemesinden kaynaklanmaktadır (Atlı, 2021: 11). Ayrıca yaşı düşük olan bireylerde ise örgütsel bağlılığın zayıf olduğu ve işten ayrılmanın yüksek olabileceği de belirtilmektedir (Göze, 2021: 22).

Bireylerin yaşı arttıkça iş tatminine yönelik daha olumlu yaklaştığı ve doğrusal olarak bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna karşılık gençlerin ise tecrübesiz ve beklentilerinin yüksek olması iş tatmininin olarak zaman içerisinde azalmakta ve tekrardan yükselişe de geçebilmektedir (Önal, 2021: 25).

- **Cinsiyet**

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıkta erkeklerin örgüt içerisinde daha yüksek mevki ve daha yüksek ücretler ile çalıştıklarından örgütsel bağlılığı kadınlara göre daha yüksektir (Bakan, 2011: 126).

Geçmişten günümüze kadar iş hayatı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadın çalışanların arttığı gözlemlenmiştir. Kadınlar iş imkânı açısından önlerinden engellerin kaldırılma ile iş hayatında daha aktif bulunarak önemli bir yer edinmişlerdir. Literatürde cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ancak yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın etkisi olarak erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Uslu, 2021: 48).

- **Medeni Durum**

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bekar bir birey ile evli bir birey karşılaştırıldığında evli bireylerin görev ve sorumluluklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bireyin evlenip aile kurması ile ortaya çıkan sorumlulukları onu daha çok çatışma içerisine çekmektedir. Bekar kadınların ise evlendikten sonra performanslarında düşüş görülmektedir (Çetin, 2021: 18 – 19). Yapılan bir diğer araştırmada ise elde edilen sonuçlara

göre evliliğin kadın çalışanlar üzerinde olumlu bir iş tatmini sağladığı ancak erkek çalışanlarda ise bir etkinin olmadığı gözlemlenmiştir (Uslu, 2021: 86).

Medeni durum açısından bekar bireyler daha fazla risk alabilmekte ve kolayca iş değişikliği yapabilirken evli olan bireyler ise bunu aileyi düşündüklerinden gerçekleştiremezler. Bu durum da evli bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Atlı, 2021: 12).

- **Eğitim**

Eğitim açısından bakıldığında kişinin eğitim seviyesinin yüksek olması örgüte bağlılığını zayıflatmaktadır. Negatif yönlü bu ilişkinin sebebi kişinin eğitim seviyesinden dolayı örgütten beklentilerinin artmasından kaynaklanmaktadır (Göze, 2021: 23). Ayrıca çalışanın eğitim seviyesinin yükselmesi iş bulma olanağının artmasına ve farklı örgütler tarafından talep edilmesine de yol açmaktadır (Uslu, 2021: 48).

Çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında lise mezunlarının örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Eğitim düzeyi yükseldikçe azalan bağlılık lisansüstü mezunların beklentisinin yüksek olması ve daha iyi bir iş arayışları olarak gözlenmektedir (Taş, 2012: 26).

- **Çalışma Süresi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin sonuncusu olan çalışma süresi, çalışanın örgüt içerisinde bulunduğu süre nezdinde, bu süreden kaynaklı emeklilik, terfi, kıdem gibi unsurlara sahip olmaktadır. İş gören bu yatırımlardan dolayı örgütten ayrılmamakta, işte veya örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bu durumda çalışanın örgüte bağlılığı çalışma süresi arttıkça artmaktadır (Çetin, 2021: 46).

Çalışan kişi örgütte belli bir süre çalıştıktan sonra kıdem hakkına sahip olmaktadır. Bu süre arttıkça birey ile örgüt arasındaki bağ, verdiği emek ve hissettiği bağlılık da artmaktadır. Örneğin yeni işe girmiş bir kişinin örgütsel bağlılığı zayıfken aynı işte daha önceden çalışmaya devam eden kişinin örgütsel bağlılığı oldukça yüksektir (Atlı, 2021: 13).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt faktörleri işin özelliği ve çalışma koşulları, ücret düzeyi, kararlara katılım, örgüt kültürü, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi alt başlıklar halinde sıralanmaktadır (Karaoğlu, 2021: 38).

- **İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları**

İşletmelerin bulundukları faaliyet alanları birbirinden ayrılmasına sebep olmaktadır. İşin niteliğini de belirleyen bu özellikler çalışanların hangi koşullar altında çalışacakları belirtmektedir. Bazı meslek dallarının zor ve tehlikeli olması, hizmet sektöründe müşteriler ile yüz yüze iletişim, sağlık sektöründeki uzmanlığa dayanan iş akış süreçleri bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işin niteliğine uygun çalışma şartlarının düzenlenmesi ve bu şartların çalışanların beklentisini karşılayacak şekilde olması bağlılığı arttırmaktadır (Önal, 2021: 56 – 57).

- **Ücret Düzeyi**

Örgütsel bağlılığı etki eden en önemli örgüt faktörlerinden birisi de çalışanların ücret düzeyidir. Bireylerin işe girme, devam etme ve ayrılma gibi unsurların başında kazandıkları ücret gelmektedir. Dolayısıyla iş gören – ücret düzeyi arasında güçlü bir ilişki vardır. Ücretin, geçim ve yaşam standardıyla ilgili olmasından dolayı başkalarının ücretleri de önemlidir. Çalışan örgütte kendi kazandığı ücreti başkalarının kazandıkları ile karşılaştırmakta ve mevcut ücreti hak edip etmediğini sorgulamaya başlamaktadır. Frederick Herzberg’ e göre ücret dışsal güdülemeye sahip bir faktördür. Bazı araştırmalara göre dışsal motivasyonun işten ayrılma düzeyi ile yüksek olduğu, işten ayrılma davranışı ile daha az olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak ekonomik sıkıntı ya da başka iş imkanları olarak gösterilmiştir (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

Ücret yönetimi, motivasyonu belirlerken çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de açığa çıkmasını engeller ve nitelikli personeli de örgüte çekmektedir. Ücretin yanında prim ve ödüller gibi maddi kazanımlar ile çalışanın örgütte çalışmaktan gurur duyması ile bağlılığını arttırmaktadır (Önal, 2021: 56).

Sonuç olarak bakıldığında, örgüt çalışanlarına iyi bir maaş sağlıyor ve adil davranıyorsa çalışanların bağlılığı yüksek, alınan maaş çalışanı tatmin etmiyor ve ayrımcılıklar seziyorsa bağlılık zayıftır (Çelik ve Demir, 2020: 33).

- **Kararlara Katılım**

Örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılımı önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde verilecek olan kararlardan etkilenecek olan ilk kişiler çalışanlardır. Bu durumda kararlara katılım hakkı verilmesi çalışanlar için motive edici bir unsur olmaktadır. Örgüt kararlara katılım sağlayarak çalışanlarının iş doyumunu karşılamının yanında sorumluluk bilincini yükselterek örgüte bağlılığı da arttırmaktadır (Karaoğlu, 2021: 39).

- **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu bütün özellikler anlamına gelmektedir. Bunların içinde örgütün amaç ve hedefleri, değerleri, yönetim anlayışı gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu yüzden örgüt kültürü örgütün hedefleri, kısa vadeli ve uzun vadeli yol haritasında önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü rekabet ortamında da avantaj sağladığı için yöneticilerin önem vermesi gerekmektedir (Torun, 2012: 44).

Örgüt kültürü, Oudenhoven' a göre 'örgütte düzenli şekilde birlikte paylaşılan ve örgüt üyelerince bilinen ve kabul edilen inançlar, tutumlar, davranışlar ve değerler' olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin aynı perspektifte olmasının sağlanması ve örgüt içi iletişimin kuvvetlenmesi örgüt kültürü sayesinde meydana gelmektedir. Örgüt kültürüne sahip olunması ile örgütün misyonunu yerine getirecek çalışmalarda bulunmaktadır. İş görenlerin ortak bir dil, fikir, algılama oluşturmasıyla da çalışanların sosyalleşmesini katkıda bulunmaktadır (Çetin, 2021: 47 – 48).

- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol belirsizliği, kişisel veya örgütsel faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Örgütün bireye rol tanımını açık bir şekilde aktarmasıyla çalışandan beklenen ve gerçekleşen performans yüksek seviyededir. Rol çatışması ise bireye verilen görevlerden hepsinden beklenen performansın gösterilememe durumudur. Aynı zamanda farklı verilen görevlerin birbiriyle çelişmesi de buna sebep olmaktadır (Karaoğlu, 2021: 40).

Rol belirsizliği ve rol çatışması, bireyin örgüt içinde faaliyetleri gerçekleştirirken görevleriyle ilgili yaşadığı problemleri düşünsel olarak çarpıştırmasıdır. Yapılan birçok araştırmaya göre rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Morris ve Steers (1980) ise, resmi kurallara ve prosedürleri yerine getiren çalışanların, bürokratik politikaların sağladığı rol belirsizliğine maruz kalan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Uslu, 2021: 50).

- **Örgütsel Adalet**

Adalet kavramı Saunders ve Thornhill (2003)'e göre çalışan bireylerin güven ve güvenilme ile ilgili duygularını tanımlayan bir çerçeve olarak belirtilmektedir. Bu şekilde ele alındığında adalet; hak, hukuk gözetmek, yerine getirmek anlamlarına gelmektedir. Adalet, bireylerin uyum içerisinde yaşaması için vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir. Günlük yaşam içerisinde bireylerin adalet algılarını en fazla gözettikleri ortam, çalıştıkları örgütlerdir.

Bireylerin içerisinde yer aldıkları bu örgütlerde süreç, personel seçimi ile başlamaktadır ve ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirilme, yetkilendirilme, terfi, görevlendirilme, yükselme, iş feshi gibi birçok durumdan etkilenmektedir (İyigün, 2012: 51).

Beugre (1998)'ye göre örgütsel adalet sosyal bir olgudur ve her tür ortamda karşımıza çıkabilecek bir unsurdur. Örgütlerin en önemli kaynakları şüphesiz ki çalışanlarıdır ve çalışanlar yer aldıkları örgütlerden saygı ve samimiyet beklemektedirler. Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin yönetilmesi ve bunlara yönelik belirli kural ve standartların belirlenmesi ve uygulanması, örgütün adalet algısının oluşmasına destek olmaktadır. Çalışma ortamında herhangi bir durumun meydana gelmesi ile örgütsel adalet algısı devreye girerek, var olan kural ve standartlara bağlı olarak çalışan bireylerce incelenmekte ve sonucun adaletli olup olmadığına yönelik bireyin bir karara ulaşmasıyla tamamlanmaktadır. Böyle bir değerlendirme yapılırken ne tür olayların öneme alındığı ve elde edilen kazanımların dağılımında veya prosedürlerin uygulanması aşamasında meydana gelen etkileşim önem kazanmaktadır. Örgütlerde adaletin sağlanmadığının sezilmesi çalışanlar tarafından istenmeyen davranışlara yol açmaktadır. Bu gibi bir durumun yaşanmaması için yöneticiler çalışanların terfi ya da görev dağılımları gibi durumlarda yansız olmalı, performans değerlendirme sisteminde çalışanlar arasında eşitsizlik yapmamalı, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurmalı ve çalışanları gerekli düzeyde ödüllendirmesi gerekmektedir (İyigün, 2012: 51).

Örgütsel adalet; ücret, ödül, ceza ve terfilerin örgüt içinde nasıl tahsis edildiğini, bu tahsislerin nasıl belirlendiğini, bunların çalışanlara nasıl yansıdığını ve çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığını temsil eden bir kavramdır. Çalışanlar arasında bu algının önemli bir nedeni, liderlerin iş ile ilgili aldığı kararların bazıları tarafından adil, bazıları tarafından ise adil olmayan davranış olarak görülmesidir. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkında nasıl hissettikleri, düşündükleri ve bu düşünceler çerçevesinde çalışan örgüte karşı nasıl davrandıkları konusunda önemli bir yere sahiptir (Zengin ve Kaygın ve Sağbaş; 2017: 170 – 171).

- **Örgütsel Güven**

Güven, bireyler arası ilişkilerde bir hayli değerli olan temel duygulardır. Bireyler birbirlerine karşı güveni hissetmektedirler çünkü güven soyut bir kavramdır ve güveni yaratırlarken tutum, davranış, toplumsal beklenti ve ilişkileri ele almaktadırlar. İş yaşamındaki olan bireylerin de astlar-üstler arası etkileşimlerinde güvenin artması ile grubun ortak dinamikleşme gücü de olumlu etkilenmektedir. Tam da bu bağlamda örgütsel güveni açıklamak

yanlış olmayacaktır çünkü; soyut bir kavram olan güvenin somut hale getirilmiş hali görülmektedir. Örgütsel güven; iş yaşamındaki bireylerin ve üstlerinin bilgi ve becerilerine, adil olmalarına, etik değerlere bağlı olmalarına ve bunları uygulamalarına inanmaları anlamındadır ve örgütsel güven karşılıklıdır. Örgütsel güven; yöneticiye güven, meslektaşlar/ çalışanlar arası güven ve örgüte güven olarak üç ayrı türde incelenmektedir (Aktepe, 2021: 44).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

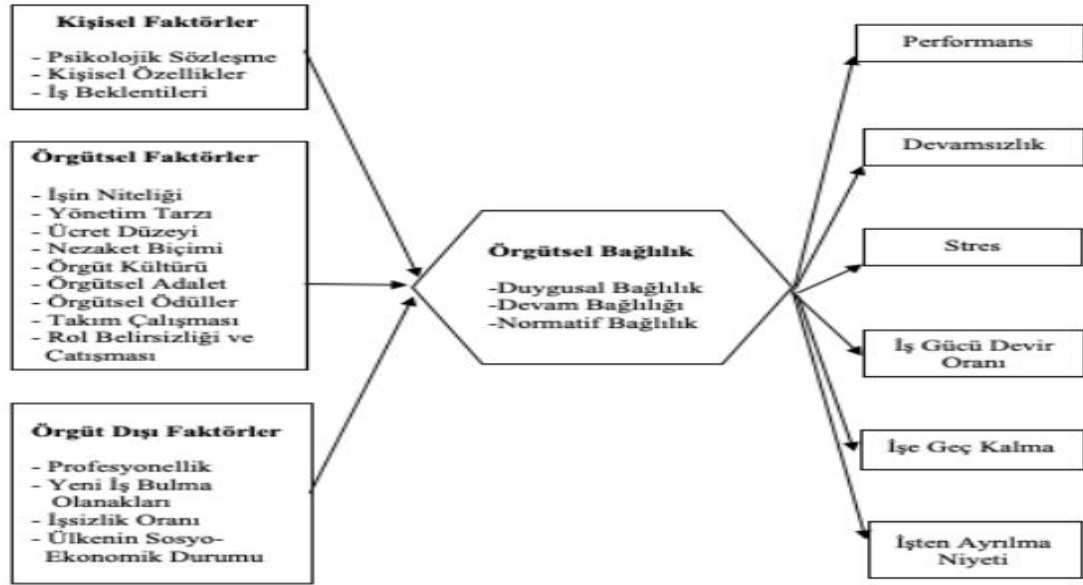
Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler alternatif iş imkanları ve profesyonellik olarak incelenmektedir (Karaoğlu, 2021: 41).

- **Alternatif İş İmkanları**

Bireyin iş başı yaptıktan sonra örgütsel bağlılığını etki eden en önemli örgüt dışı faktörlerden ilki farklı çalışma imkanları bulma olasılığıdır. Alternatif iş imkanları sadece çalışanların sahip olduğu yetenekler ile alakalı olmayabilir. Bireyin bulunduğu işin yapısı, ülkelerin sosyo – ekonomik durumları da etkili olmaktadır. Birey çalıştığı iş ortamından beklentilerini karşılamaması durumunda bu beklentileri karşılayabileceğini düşündükleri yeni iş imkanlarını değerlendirirler. Alternatif iş imkânı bulan birey örgütten ayrılmaktadır. Ancak alternatif iş imkanlarının bulunmaması ise çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakta ve devam ettirmektedir (Bilgiç, 2017: 43).

- **Profesyonellik**

Profesyonellik ve profesyonel olma, bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi, olaylara kişisel olarak bakmayan, sorunların çözmek için çaba harcayan, iş için kendine kurallar koyan ve sorumluluk sahibi kişiler için nitelendirilmektedir. Profesyonel kişiler kendilerini çok iyi tanıdıkları için stres ile baş ederek motivasyon sağlayabilirler. Bu kişilerin örgüte bağlılıkları ise istenilen derecededir (Karaoğlu, 2021: 41 – 42).



Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Şeması

Kaynak: Yüceler, 2009: 450

3.5. Örgütsel Bağlılığın Süreci ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık çalışmalarının günümüzde giderek önemi artmaktadır. Örgütsel bağlılık ile istenen çalışma davranışı ile ilişki; örgüte bağlılığın işten ayrılmaya neden olarak iş tatmininden daha etkili olması; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan daha iyi performans göstermesi; örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğinin kullanışlılığı, örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının benimsenmesi gibi nedenlerle dikkat çekmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 51).

Çalışanların iş alma ve seçme ile sosyalleşme olan örgütsel bağlılık süreçleri örgütte kalma kararlarını etkilemektedir. Bu süreçler aşağıdaki gibi sıralanmakta ve tanımlanmaktadır (San, 2017: 31 – 32);

- **İşe Kabul Edilme Süreci:** örgüt içerisindeki açık pozisyonların gereksinimi ile kişinin özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğinin kararlaştırılmasıdır. Kişinin geçmiş iş tecrübelerine göre de örgütsel bağlılık eğilimine dikkat edilmektedir. İşe kabul edilme sürecinde her şey açık ve anlaşılır şekilde anlatılmalı, çalışan daha sonra hayal kırıklığına uğratılmamalıdır.
- **Sosyalleşme Süreci:** Çalışan bireyin örgüt içerisinde örgütün değerlerini ve kültürünü benimsemesi, kendisinden istenen performansın sergilenebilmesi için gerekli olan tüm

bilgilerin öğrenilme sürecidir. Çalışan kişi işe başladığı ilk günden itibaren örgütü ve çalışma arkadaşlarını tanıyarak örgüt için uyumunu gözlemlemektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütsel amaçların kabul edilebilirliği örgütsel bağlılık etkililiğinin göstergesidir (San, 2017: 32). Örgütsel bağlılıkta iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte çalışma arzusu ile olumlu ilişki varken, iş değiştirme ve işe devam etmeme olumsuz ilişki olarak belirtilmiştir (Encu, 2020: 49).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üç düzeyde ele alınmaktadır;

Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve çalışanlar için iyi olmayan sonuçları bulunmaktadır. Örgüt içinde devamsızlık, düşük verim, diğer çalışanların morallerini bozma gibi etkenleri olmaktadır. Ayrıca bu tür çalışanların örgütten ayrılması hem örgüte hem de örgütteki çalışanları daha verimli çalışmaya sevk edecektir. Beraberinde çalışanlardan bu durum için şikâyet gelebilir, örgüt ise şikâyetleri değerlendirip düzeltici önlemler alarak örgütsel bağlılığı arttırabilmektedir (Gök, 2014: 22 – 23). Örgütsel bağlılığın sebep olduğu olumsuz iş davranışları aşağıdaki gibidir (San, 2017: 33);

- **İşe Devamsızlık:** Çalışanlar bazen sebepli sebepsiz keyfi olarak işe gelmemektedir. İş devamsızlığı örgüt içerisinde süregelen işlerin devamlılığını bozmakta ve verimliliği ve motivasyonu düşürmektedir. Sık sık izin alma, gereksiz rapor alma, yalan bahaneler uydurma gibi nedenlerden oluşan iş devamsızlıklara örgüte hem maddi açıdan hem de verimlilik açısından zarar vermektedir.
- **İşe Geç Kalma:** Çalışan bireyin işe iş çalışma saatleri dışında gelmesi olarak tanımlanan bu durum çalışanın örgütsel bağlılığının zayıf olduğunu göstermektedir.
- **İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışan birey bağlı olduğu örgütten memnun değilse ya da yaptığı işten tatmin olmuyorsa örgütten ayrılma düşüncesine kapılır. Örgütten ya da yaptığı işten memnun olmayan çalışanlar işlerinde isteksiz bir görüntü vermekte ve bunun sonucunda örgütten ayrılmak istemektedirler. Örgüt açısından çalışanın ayrılması maliyetli olduğu için çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelik uygulamalar ile bu durumun önüne geçilebilir.

İlimli Örgütsel Bağlılık

İş görenin çalıştığı örgüte sınırsız sadakat sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılıkta olan çalışanlar örgütün belli başlı amaç ve değerlerine sahip çıkmakta ve kişisel değerlerini korumaktadır. Böylelikle örgütte çalışmaya istek ve iş doyumu artmaktadır (Gök, 2014: 23).

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışan bireyin örgütün tüm amaç ve değerlerini benimsemesi, kendini tam anlamıyla örgüte bağlı hissetme durumudur. Birey bu bağlılıkta örgütün hedefleri için yoğun çaba sarf eder ve örgütün üyesi olarak kalmayı gönülden istemektedir. Bu tip bağlılıktaki kişiler örgüt içinde motivasyon ve verimlilik açısından yüksek katkı sağlarlar. Örgüt ise bu bağlılığın karşılığı olarak terfi, yetki gibi ödüller verebilmektedir (San, 2017: 34).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmesi ve hayatta kalabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetimde öne çıkan işletmeyi hedef ve amaçlara ulaştırabilecek kaynakları etkin bir şekilde kullanabilecek liderlerin olması gerekmektedir. Liderler örgüt içinde kendini izleyenleri etkileyerek onları bu amaç ve hedeflere doğru yönlendirmektedir. Dönüştürücü liderler çalışanlarına önem vermekte, ulaşmak istediği amaç ve hedeflere yönlendirmek için motive etmektedirler. İlham verici ve karizmatik bir duruşu ile etkili bir iletişim kullanarak çalışanı ile etkin bir iletişim kurmaktadır. Bu etkin iletişim çalışanı işletmeye bağlayan ve işletme başarısı için çalışmaya sevk etmektedir. Bu bağlamda perakende sektöründeki çalışanların örgüte bağlılığı dönüştürücü liderlik tarzı açısından incelenecek olup etkisi değerlendirilecektir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından yapılan araştırma ile hem literatüre hem de perakende sektörüne katkı sağlanacaktır.

Bu çalışmada perakende sektöründe dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi ortaya konacaktır.

- Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Çalıştıkları kurumlardaki unvanları, çalışma süreleri, çalışma şekli, cinsiyet, yaş, medeni durumları ve eğitim düzeylerinin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık açısından değerlendirilmesi,
- Elde edilen verilerle dönüştürücü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları ile ilişkisinin incelenmesi,
- Son olarak dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırma perakende sektöründe çalışan kişilere Survey üzerinden online anket olarak uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu çalışmada ortaya konan veriler ile beraber araştırmanın kısıtlılıkları da mevcuttur. Bunlar;

- Araştırmanın Covid – 19 pandemi döneminde gerçekleşmiş olması,

- Araştırmanın İstanbul ili Şişli ilçesi üzerindeki 2 alışveriş merkezini kapsaması,
- Araştırma örneklem üzerindedir. Farklı örneklem gruplarında farklı sonuçlar olabilmesi olarak gösterilebilir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Uygulanan anket üç bölüm ve 48 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara kişisel bilgi formu olarak sosyo – demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu form 7 sorudan oluşmakta ve sorular cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma şekli, çalışma süresi ve görev unvanlarından oluşmaktadır (Ek- 2).

İkinci olarak katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarını gözlemlemek için Dönüştürücü Liderlik boyutunu altı faktörde ele alan Podsakoff’ un geliştirmiş olduğu (Dikmen, 2012) tarafından Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’ nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma konulu yüksek lisans tezi veri alınmıştır. Bu ölçek 23 sorudan oluşmaktadır ve 5’ li likert formatı kullanılmıştır. Katılımcılardan ‘Kesinlikle Katılıyorum’, ‘Katılıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılmıyorum’ ve ‘Hiç Katılmıyorum’ seçeneklerinden birini seçmişlerdir (Ek- 3).

Dönüştürücü liderlik ölçeği İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma, Grup Amaçlarının Kabulü, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma olarak 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma ölçeğin 1, 13, 7, 14, 19, 22, 2 ve 8. maddelerinde yer alan soruları, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama ölçeğin 9, 23,15, 20 ve 3. maddelerinde yer alan soruları, Entelektüel Teşvikte Bulunma Ölçeğin 12, 18, 6 ve 21. maddelerinde yer alan soruları, Bireysel İlgi Ölçeğin 17, 5 ve 11. maddelerinde yer alan soruları ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma ölçeğin 4, 16 ve 10. maddelerinde yer alan soruları kapsamaktadır (Dikmen, 2012).

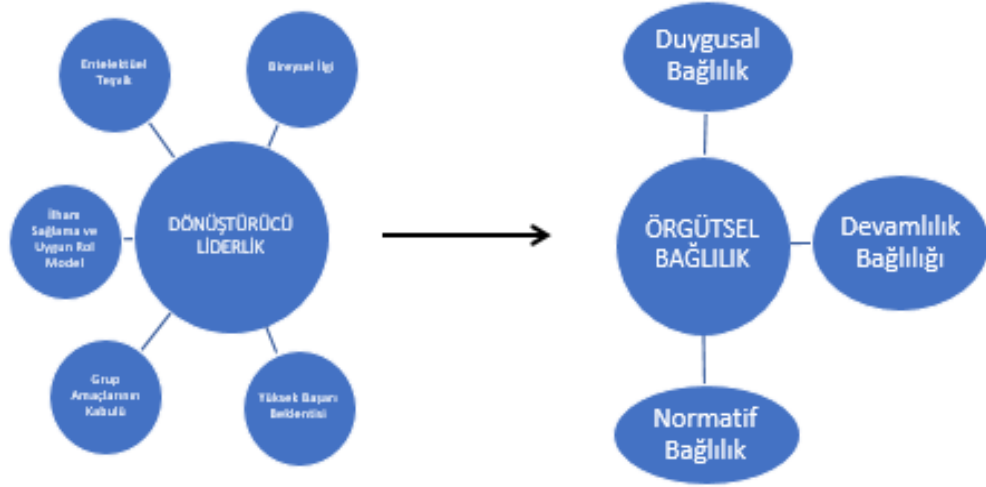
Araştırmanın son bölümün de ise örgütsel bağlılığa yönelik sorular sorulmaktadır. Allen ve Meyer tarafından (1990) geliştirilen; Akar, 2014 tarafından Kurum Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi konu başlıklı makalesindeki Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanıldığı bu araştırmada katılımcılara 18 soru yöneltilmiştir. Ölçekte ters (reverse) sorular bulunmaktadır ancak katılımcının algılarının bozulmaması için sorular normal düzende verilmiştir. 5’ li likert formatında uygulanan bu ölçekte katılımcılar ‘Kesinlikle Katılıyorum’, ‘Katılıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılmıyorum’ ve ‘Hiç Katılmıyorum’ seçeneklerinden birini seçmişlerdir (Ek- 4). Ölçekte 1. ile 6. sorular

duygusal bağlılığı, 7. ile 12. sorular devam bağlılığını ve 13. ile 18. sorular normatif bağlılığı ölçmektedir.

Yapılan anket araştırmalarında katılımcıların gönüllü olarak katılmaları sağlanmış ve gizlilik içerisinde yapılmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve sorulan soruların eksiksiz ve dürüst şekilde doldurmaları istenmiştir. Verilen cevaplar esasında gerekli veriler toplanmış ve analiz için kullanılmıştır.

4.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada dönüştürücü liderlik tarzının 5 alt boyutu olan ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi yer almaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ele alınmaktadır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi gözlemlenecektir.



Şekil 10: Araştırmanın Modeli

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları yaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1r}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları görev unvanına göre farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1i}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları yaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

H_{1j}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1k}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1l}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1m}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

H_{1n}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları görev unvanına göre farklılık göstermektedir.

H_{1o}: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1p}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1r}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1s}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1t}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1u}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1v}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1y}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1z}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1aa}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ab}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ac}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ad}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ae}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1af}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ag}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ah}: Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.7. Analiz ve Bulgular

4.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cinsiyetiniz?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	88	58,7	58,7	58,7
	Kadın	62	41,3	41,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Araştırmaya 88' i (%58,7) erkek, 62' si (%41,3) kadın olmak üzere toplam 150 kişi katılmıştır. Araştırmanın çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Yaş Aralığınız?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25	92	61,3	61,3	61,3
	26 - 33	40	26,7	26,7	88,0
	34 - 40	12	8,0	8,0	96,0
	41 - 50	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında %61,3' ü 18 – 25 yaş aralığı, %26,7' si 26 – 33 yaş aralığı, %8' i 34 – 40 yaş aralığında ve %4' ü 41 – 50 yaş aralığında gözükmektedir. 18 – 25 yaş aralığındaki kişiler araştırmanın çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Eğitim Durumunuz?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ortaokul	1	,7	,7	,7
	Lise	18	12,0	12,0	12,7
	Ön Lisans	70	46,7	46,7	59,3
	Lisans	57	38,0	38,0	97,3
	Lisansüstü	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %0,7 si Ortaokul, %12' si Lise, %46,7' si Ön Lisans, %38' i Lisans ve %2,7 si Lisansüstü eğitim durumu olan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmanın çoğunluğu Ön Lisans eğitimi olan kişilerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Medeni Durumunuz?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bekar	103	68,7	68,7	68,7
	Evli	42	28,0	28,0	96,7
	Boşanmış	3	2,0	2,0	98,7
	Dul	2	1,3	1,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcıların %68,7' sinin Bekar, %28' inin Evli, %2' sinin Boşanmış ve %1,3' ünün Dul olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu Bekar kişiler oluşturmaktadır.

Kurumda Çalışma Süreniz?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	49	32,7	32,7	32,7
	1 - 5 yıl	67	44,7	44,7	77,3
	6 - 10 yıl	26	17,3	17,3	94,7
	11 yıl ve üzeri	8	5,3	5,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında %32,7' si 1 yıldan az, %44,7' si 1 – 5 yıllar arası, %17,3'ü 6 – 10 yıl arası ve %5,3'ü 11 yıl üzeri çalışanları kapsamaktadır. Araştırmanın çoğunluğunu 1 – 5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışma Şekli?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tam zamanlı	125	83,3	83,3	83,3
	Yarı zamanlı	25	16,7	16,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma şekilleri Tam Zamanlı (83,3) ve Yarı Zamanlı (16,7) olarak ayrılmaktadır. Çoğunluk tam zamanlı çalışma şekli olarak sağlanmıştır.

Görev Unvanınız?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satış Temsilcisi	76	50,7	50,7	50,7
	Kasiyer	33	22,0	22,0	72,7
	Yönetici	19	12,7	12,7	85,3
	Müdür	12	8,0	8,0	93,3
	Depo Sorumlusu	8	5,3	5,3	98,7
	Diğer	2	1,3	1,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Katılımcıların görev unvanlarına bakıldığında ise %50,7' si satış temsilcisi, %22' si Kasiyer, %12,7' si Yönetici, %8'i Müdür, %5,3' ü Depo Sorumlusu ve %1,3' ü ise Diğer olarak gözlemlenmektedir. Verilen cevaplardan çoğunluğunu Satış Temsilcisi oluşturmaktadır.

4.7.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçek Maddeleri Normallik Testi Sonuçları

Araştırmanın analiz kısmında dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılığın normal dağılıp dağılmadığını görmek için normallik testi uygulanmıştır.

Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Ölçek Maddeleri Normallik Testi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	,295	150	,000	,845	150	,000
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	,332	150	,000	,826	150	,000
3. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	,352	150	,000	,799	150	,000
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	,286	150	,000	,736	150	,000
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	,240	150	,000	,879	150	,000
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	,252	150	,000	,883	150	,000

7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	,332	150	,000	,821	150	,000
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	,270	150	,000	,872	150	,000
9. İşyeri içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.	,364	150	,000	,764	150	,000
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	,261	150	,000	,737	150	,000
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	,252	150	,000	,860	150	,000
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	,220	150	,000	,895	150	,000
13. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	,265	150	,000	,874	150	,000
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	,325	150	,000	,808	150	,000
15. Çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır.	,342	150	,000	,801	150	,000
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	,209	150	,000	,898	150	,000
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	,349	150	,000	,779	150	,000
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	,279	150	,000	,871	150	,000
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	,271	150	,000	,873	150	,000
20. Çalışanları grubu aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	,348	150	,000	,764	150	,000
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	,260	150	,000	,880	150	,000

22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	,370	150	,000	,747	150	,000
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	,344	150	,000	,792	150	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dönüştürücü Liderlik	,140	150	,000	,930	150	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Shapiro-Wilk normallik testi sonuçlarına göre ($n>30$), dönüştürücü liderliğin her bir ölçek maddesinin normal dağılmadığı gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

4.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri Normallik Testi Sonuçları

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri Normallik Testi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1. Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	,171	150	,000	,915	150	,000
2. Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.	,261	150	,000	,881	150	,000
3. Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	,184	150	,000	,895	150	,000
4. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.	,217	150	,000	,889	150	,000
5. Kurumumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum.	,238	150	,000	,897	150	,000
6. Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel bir anlam taşır.	,267	150	,000	,879	150	,000

7. Şu anda bu kurumda çalışmak benim için bir zorunluluktur.	,265	150	,000	,879	150	,000
8. İstesem bile bu kurumdan ayrılmak mevzuat gereği benim için çok zor olur.	,306	150	,000	,835	150	,000
9. Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.	,187	150	,000	,911	150	,000
10. Özel yaşamım gereği bu kurumdan ayrılamam.	,273	150	,000	,871	150	,000
11. Eğer kendimi bu kuruma bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,290	150	,000	,825	150	,000
12. Bu kurumdan ayrılmanın bir nedeni de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	,223	150	,000	,890	150	,000
13. Şu andaki müdürümle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	,374	150	,000	,749	150	,000
14. Benim yararına bile olsa şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,253	150	,000	,890	150	,000
15. Şu anda kurumumdan ayrılmak beni çok üzer.	,210	150	,000	,907	150	,000
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,265	150	,000	,865	150	,000
17. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	,206	150	,000	,906	150	,000
18. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.	,292	150	,000	,847	150	,000
Dönüştürücü Liderlik	,140	150	,000	,930	150	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Bağlılık	,075	150	,041	,961	150	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Shapiro-Wilk normallik testi sonuçlarına göre ($n>30$), örgütsel bağlılığın her bir ölçek maddesinin normal dağılmadığı gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

4.8. Hipotez Test Yöntemleri ve Sonuçları

Ölçek maddeleri normal dağılmadığı için parametric test yöntemleri ön koşulu sağlanamamış ve hipotezlerin testi için non-parametric test yöntemlerinden faydalanılmıştır.

4.8.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dönüştürücü Liderlik Algısının Farklılık Düzeyleri

- Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 13: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri

Test Statistics ^a	
	Dönüştürücü Liderlik
Mann-Whitney U	2527,500
Wilcoxon W	4480,500
Z	-,766
Asymp. Sig. (2-tailed)	,444
a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1a} hipotezi doğrulanamaz.

- Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 14: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri

Test Statistics ^{a,b}	
	Dönüştürücü Liderlik
Kruskal-Wallis H	15,199
df	3
Asymp. Sig.	,002
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yaş Aralığınız?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu gözlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Dönüştürücü Liderlik						
Games-Howell						
(I) Yaş Aralığınız?	(J) Yaş Aralığınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18 - 25	26 - 33	-,00529	,15015	1,000	-,4031	,3925
	34 - 40	-,68935*	,14948	,002	-1,1179	-,2608
	41 - 50	-,38863*	,10082	,011	-,6876	-,0896
26 - 33	18 - 25	,00529	,15015	1,000	-,3925	,4031
	34 - 40	-,68406*	,19370	,006	-1,2068	-,1613
	41 - 50	-,38333	,15919	,093	-,8117	,0450
34 - 40	18 - 25	,68935*	,14948	,002	,2608	1,1179
	26 - 33	,68406*	,19370	,006	,1613	1,2068
	41 - 50	,30072	,15855	,269	-,1536	,7550
41 - 50	18 - 25	,38863*	,10082	,011	,0896	,6876
	26 - 33	,38333	,15919	,093	-,0450	,8117
	34 - 40	-,30072	,15855	,269	-,7550	,1536
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Post-Hoc test sonucuna göre 18-25 yaş grubundaki bireylerle 34-40 yaş grubu ve 41-50 yaş grubundaki bireylerin dönüştürücü liderlik algılarının farklılaştığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca 26-33 ve 34-40 yaş grubundaki bireylerin de dönüştürücü liderlik algılarının birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir.

Ortaya çıkan farklılığın sebebi kişilerin yaş aralığı yükseldikçe liderlik algılarının artması olarak gösterilebilir. Yaşı genç olan bireyler ile orta yaşlı ve yaşlı olan bireyler arasında liderlik algısı artabilmektedir.

- **Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 15: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dönüştürücü Liderlik	150	3,5603	,67929	1,30	5,00
Eğitim Durumunuz?	150	4,3000	,73958	2,00	6,00

Ranks			
	Eğitim Durumunuz?	N	Mean Rank
Dönüştürücü Liderlik	Ortaokul	1	114,00
	Lise	18	51,64
	Ön Lisans	70	76,67
	Lisans	57	80,93
	Lisansüstü	4	75,38
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Dönüştürücü Liderlik
Kruskal-Wallis H	7,166
df	4
Asymp. Sig.	,127
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1c} hipotezi doğrulanamaz.

- **Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 16: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dönüştürücü Liderlik	150	3,5603	,67929	1,30	5,00
Medeni Durumunuz?	150	1,3600	,59393	1,00	4,00

Ranks			
	Medeni Durumunuz?	N	Mean Rank
Dönüştürücü Liderlik	Bekar	103	69,19
	Evli	42	91,57
	Boşanmış	3	73,17
	Dul	2	66,25
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Dönüştürücü Liderlik
Kruskal-Wallis H	8,028
df	3
Asymp. Sig.	,055
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Medeni Durumunuz?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının medeni durumuna göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1d} hipotezi doğrulanamaz.

- **Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 17: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dönüştürücü Liderlik	150	3,5603	,67929	1,30	5,00
Kurumda Çalışma Süreniz?	150	1,9533	,84613	1,00	4,00

Ranks			
	Kurumda Çalışma Süreniz?	N	Mean Rank
Dönüştürücü Liderlik	1 yıldan az	49	61,00
	1 - 5 yıl	67	75,31
	6 - 10 yıl	26	98,58
	11 yıl ve üzeri	8	90,94
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Dönüştürücü Liderlik
Kruskal-Wallis H	13,824
df	3
Asymp. Sig.	,003
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kurumda Çalışma Süreniz?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla **H_{1e}** hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi yıllar arasında olduğunu gözlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Dönüştürücü Liderlik						
Games-Howell						
(I) Kurumda Çalışma Süreniz?	(J) Kurumda Çalışma Süreniz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	1 - 5 yıl	-,17418	,12414	,500	-,4979	,1496
	6 - 10 yıl	-,46884*	,15888	,025	-,8921	-,0455
	11 yıl ve üzeri	-,38565	,14259	,065	-,7912	,0199
1 - 5 yıl	1 yıldan az	,17418	,12414	,500	-,1496	,4979
	6 - 10 yıl	-,29466	,15969	,265	-,7195	,1302
	11 yıl ve üzeri	-,21147	,14349	,473	-,6181	,1951
6 - 10 yıl	1 yıldan az	,46884*	,15888	,025	,0455	,8921
	1 - 5 yıl	,29466	,15969	,265	-,1302	,7195
	11 yıl ve üzeri	,08319	,17442	,963	-,3954	,5618
11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,38565	,14259	,065	-,0199	,7912
	1 - 5 yıl	,21147	,14349	,473	-,1951	,6181
	6 - 10 yıl	-,08319	,17442	,963	-,5618	,3954

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Poch-Hoc Test analizine göre 1 yıldan az ile 6 – 10 yılları arasında çalışan bireylerin dönüştürücü liderlik algılarında farklılık gözlemlenmiştir.

Ortaya çıkan farklılık çalışan kişilerin kurumda çalışma süreleri arttıkça dönüştürücü liderlik algılarında da farklılık söz konusudur. 1 yıldan az çalışan ile 6-10 yıl çalışmış kişilerin edindikleri tecrübeden kaynaklı olduğu varsayılmaktadır.

- **Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının kurumda çalışma şekline göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 18: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dönüştürücü Liderlik	150	3,5603	,67929	1,30	5,00
Çalışma Şekli?	150	1,1667	,37393	1,00	2,00

Ranks				
	Çalışma Şekli?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dönüştürücü Liderlik	Tam zamanlı	125	78,30	9788,00
	Yarı zamanlı	25	61,48	1537,00
	Total	150		

Test Statistics ^a	
	Dönüştürücü Liderlik
Mann-Whitney U	1212,000
Wilcoxon W	1537,000
Z	-1,769
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077
a. Grouping Variable: Çalışma Şekli?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının çalışma şekline göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_0 hipotezi doğrulanamaz.

- **Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının kurumda görev unvanına göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 19: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dönüştürücü Liderlik	150	3,5603	,67929	1,30	5,00
Görev Unvanınız?	150	1,9933	1,28751	1,00	6,00

Ranks			
	Görev Unvanınız?	N	Mean Rank
Dönüştürücü Liderlik	Satış Temsilcisi	76	67,11
	Kasiyer	33	76,36
	Yönetici	19	100,68
	Müdür	12	108,00
	Depo Sorumlusu	8	48,00
	Diğer	2	55,75
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Dönüştürücü Liderlik
Kruskal-Wallis H	19,591
df	5
Asymp. Sig.	,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Görev Unvanınız?	

Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algılarının görev unvanına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_{1g} hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi görev unvanları arasında olduğunu gözlemlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Dönüştürücü Liderlik						
Games-Howell						
(I) Görev Unvanınız?	(J) Görev Unvanınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Satış Temsilcisi	Kasiyer	-,17861	,13051	,745	-,5610	,2038
	Yönetici	-,40904	,16107	,144	-,8984	,0803
	Müdür	-,62986*	,18171	,030	-1,2127	-,0470
	Depo Sorumlusu	,30492	,27209	,861	-,6789	1,2887
	Diğer	,02231	,37793	1,000	-8,6446	8,6892
Kasiyer	Satış Temsilcisi	,17861	,13051	,745	-,2038	,5610
	Yönetici	-,23043	,17456	,772	-,7549	,2941
	Müdür	-,45125	,19377	,228	-1,0588	,1563
	Depo Sorumlusu	,48353	,28029	,548	-,5037	1,4708
	Diğer	,20092	,38387	,985	-7,4504	7,8522
Yönetici	Satış Temsilcisi	,40904	,16107	,144	-,0803	,8984
	Kasiyer	,23043	,17456	,772	-,2941	,7549
	Müdür	-,22082	,21554	,905	-,8853	,4436
	Depo Sorumlusu	,71396	,29576	,229	-,2900	1,7179
	Diğer	,43135	,39531	,853	-5,7846	6,6473
Müdür	Satış Temsilcisi	,62986*	,18171	,030	,0470	1,2127
	Kasiyer	,45125	,19377	,228	-,1563	1,0588
	Yönetici	,22082	,21554	,905	-,4436	,8853
	Depo Sorumlusu	,93478	,30749	,083	-,0926	1,9622
	Diğer	,65217	,40416	,679	-4,7841	6,0885
Depo Sorumlusu	Satış Temsilcisi	-,30492	,27209	,861	-1,2887	,6789
	Kasiyer	-,48353	,28029	,548	-1,4708	,5037
	Yönetici	-,71396	,29576	,229	-1,7179	,2900
	Müdür	-,93478	,30749	,083	-1,9622	,0926
	Diğer	-,28261	,45206	,978	-3,7201	3,1549
Diğer	Satış Temsilcisi	-,02231	,37793	1,000	-8,6892	8,6446
	Kasiyer	-,20092	,38387	,985	-7,8522	7,4504
	Yönetici	-,43135	,39531	,853	-6,6473	5,7846
	Müdür	-,65217	,40416	,679	-6,0885	4,7841
	Depo Sorumlusu	,28261	,45206	,978	-3,1549	3,7201
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Poch-Hoc Test analizine göre satış temsilcisi ile müdür görev unvanları arasında çalışan bireylerin dönüştürücü liderlik algılarında farklılık gözlemlenmiştir.

Ortaya çıkan farklılık çalışanların kurumda gerçekleştirdikleri görevler itibariyle yaklaşımların farklı yansımalarına sebep olabilmektedir. Görev unvanı yüksek olan ile düşük olan kişiler arasında liderlik algısı değişebilmektedir.

4.8.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısının Farklılık Düzeyleri

- Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 20: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Cinsiyetiniz?	150	1,4133	,49408	1,00	2,00

Ranks				
	Cinsiyetiniz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgütsel Bağlılık	Erkek	88	77,42	6813,00
	Kadın	62	72,77	4512,00
	Total	150		

Test Statistics ^a	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	2559,000
Wilcoxon W	4512,000
Z	-,646
Asymp. Sig. (2-tailed)	,518
a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{11} hipotezi doğrulanamaz.

- Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 21: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Yaşa Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Yaş Aralığınız?	150	1,5467	,80757	1,00	4,00

Ranks			
	Yaş Aralığınız?	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	18 - 25	92	62,81
	26 - 33	40	89,95
	34 - 40	12	95,71
	41 - 50	6	133,33
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	25,564
df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yaş Aralığınız?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_{11} hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu gözlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
Games-Howell						
(I) Yaş Aralığınız?	(J) Yaş Aralığınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18 - 25	26 - 33	-,26250*	,06969	,002	-,4452	-,0798
	34 - 40	-,28704	,12709	,156	-,6572	,0831
	41 - 50	-,60648*	,06737	,000	-,8047	-,4082
26 - 33	18 - 25	,26250*	,06969	,002	,0798	,4452
	34 - 40	-,02454	,13249	,998	-,4034	,3543
	41 - 50	-,34398*	,07708	,001	-,5605	-,1275
34 - 40	18 - 25	,28704	,12709	,156	-,0831	,6572
	26 - 33	,02454	,13249	,998	-,3543	,4034

	41 - 50	-,31944	,13129	,115	-,6994	,0605
41 - 50	18 - 25	,60648*	,06737	,000	,4082	,8047
	26 - 33	,34398*	,07708	,001	,1275	,5605
	34 - 40	,31944	,13129	,115	-,0605	,6994
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Poch-Hoc Test analizine göre 18-25 yaş grubundaki bireylerle 26-33 yaş grubu ve 41-50 yaş grubundaki bireylerin örgütsel bağlılık algılarının farklılaştığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca 26-33 ve 41-50 yaş grubundaki bireylerin de örgütsel bağlılık algılarının birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir.

Ortaya çıkan farklılık çalışanların yaş aralığı yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri de değişebilmektedir. Genç yaşta olan birey iş değişikliğine daha fazla yatkın olabilmektedir, daha yaşlı olan bireyler ise örgütte kalmayı seçerek bu farklılığı sağlayabilmektedir.

- **Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 22: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Eğitim Durumunuz?	150	4,3000	,73958	2,00	6,00

Ranks			
	Eğitim Durumunuz?	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	1	9,50
	Lise	18	49,31
	Ön Lisans	70	78,53
	Lisans	57	79,18
	Lisansüstü	4	104,38
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	11,396
df	4
Asymp. Sig.	,052
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1j} hipotezi doğrulanamaz.

- **Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 23: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Medeni Durumunuz?	150	1,3600	,59393	1,00	4,00

Ranks			
	Medeni Durumunuz?	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	Bekar	103	63,85
	Evli	42	101,26
	Boşanmış	3	119,83
	Dul	2	68,00
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	25,419
df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Medeni Durumunuz?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Dolayısıyla **H_{1k}** hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi medeni grupları arasında olduğunu gözlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
Games-Howell						
(I) Medeni Durumunuz?	(J) Medeni Durumunuz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Bekar	Evli	-,34745*	,06402	,000	-,5149	-,1799
	Boşanmış	-,50485	,17425	,220	-1,5851	,5754
	Dul	-,06041	,33566	,997	-7,3246	7,2037
Evli	Bekar	,34745*	,06402	,000	,1799	,5149
	Boşanmış	-,15741	,17705	,814	-1,1905	,8757
	Dul	,28704	,33712	,838	-6,7056	7,2796
Boşanmış	Bekar	,50485	,17425	,220	-,5754	1,5851
	Evli	,15741	,17705	,814	-,8757	1,1905
	Dul	,44444	,37406	,700	-3,2349	4,1237
Dul	Bekar	,06041	,33566	,997	-7,2037	7,3246
	Evli	-,28704	,33712	,838	-7,2796	6,7056
	Boşanmış	-,44444	,37406	,700	-4,1237	3,2349
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Poch-Hoc Test analizine göre medeni durumları bekar ile evli sahip çalışan bireylerin örgütsel bağlılık algılarında farklılık gözlemlenmiştir.

Evli çalışan ailesine bakmakla yükümlü olduğu için bekar çalışana göre daha fazla sorumluluk altındadır. Bu durum iki düzey arasında örgütsel bağlılık açısından farklılığa sebep olabilmektedir.

- Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 24: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Kurumda Çalışma Süreniz?	150	1,9533	,84613	1,00	4,00

Ranks			
	Kurumda Çalışma Süreniz?	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	49	56,58
	1 - 5 yıl	67	76,60
	6 - 10 yıl	26	99,27
	11 yıl ve üzeri	8	104,88
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	20,824
df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kurumda Çalışma Süreniz?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_{11} hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu gözlemlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
Games-Howell						
(I) Kurumda Çalışma Süreniz?	(J) Kurumda Çalışma Süreniz?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	1 - 5 yıl	-,15777	,07161	,129	-,3445	,0290
	6 - 10 yıl	-,36525*	,09354	,002	-,6146	-,1159
	11 yıl ve üzeri	-,42829*	,13440	,043	-,8438	-,0128
1 - 5 yıl	1 yıldan az	,15777	,07161	,129	-,0290	,3445
	6 - 10 yıl	-,20749	,09371	,134	-,4571	,0421
	11 yıl ve üzeri	-,27052	,13451	,250	-,6861	,1450
6 - 10 yıl	1 yıldan az	,36525*	,09354	,002	,1159	,6146
	1 - 5 yıl	,20749	,09371	,134	-,0421	,4571
	11 yıl ve üzeri	-,06303	,14737	,973	-,4950	,3689
11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,42829*	,13440	,043	,0128	,8438
	1 - 5 yıl	,27052	,13451	,250	-,1450	,6861
	6 - 10 yıl	,06303	,14737	,973	-,3689	,4950

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Poch-Hoc Test analizine göre kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan bireylerin örgütsel bağlılık algılarında farklılık gözlemlenmiştir.

Gözlemlenen bu farklılık kurumda daha fazla çalışan bireylerin vermiş oldukları emeklerinin karşılığını almak istemeleri, kariyer hedefleri gibi durumlardan dolayı bağlılık düzeyleri farklılık gösterebilmektedir.

• Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının kurumda çalışma şekline göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 25: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Çalışma Şekline Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Çalışma Şekli?	150	1,1667	,37393	1,00	2,00

Ranks				
	Çalışma Şekli?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgütsel Bağlılık	Tam zamanlı	125	78,50	9812,00
	Yarı zamanlı	25	60,52	1513,00
	Total	150		

Test Statistics ^a	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	1188,000
Wilcoxon W	1513,000
Z	-1,891
Asymp. Sig. (2-tailed)	,059
a. Grouping Variable: Çalışma Şekli?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının çalışma şekline göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1m} hipotezi doğrulanamaz.

- **Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri**

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının kurumda görev unvanına göre farklılık gösterip göstermediğine dair parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal-Wallis test yöntemi seçilmiştir. Test sonuçları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 26: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” Algılarının Kurumda Görev Unvanına Göre Farklılık Düzeyleri

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Örgütsel Bağlılık	150	2,9922	,41143	1,67	3,78
Görev Unvanınız?	150	1,9933	1,28751	1,00	6,00

Ranks			
	Görev Unvanınız?	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	Satış Temsilcisi	76	67,09
	Kasiyer	33	71,35
	Yönetici	19	116,26
	Müdür	12	96,08
	Depo Sorumlusu	8	51,19
	Diğer	2	50,00
	Total	150	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	25,824
df	5
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Görev Unvanınız?	

Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algılarının görev unvanına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır. Farklılığın hangi görev unvanları arasında olduğunu gözlemlemek için Post-Hoc testi yapılmıştır.

Post-Hoc Test

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
Games-Howell						
(I) Görev Unvanınız?	(J) Görev Unvanınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Satış Temsilcisi	Kasiyer	-,04630	,08136	,993	-,2860	,1934
	Yönetici	-,43421*	,07661	,000	-,6643	-,2041
	Müdür	-,25463	,13797	,471	-,7093	,2001
	Depo Sorumlusu	,16667	,18875	,940	-,5273	,8607
	Diğer	,08333	,22645	,996	-5,2849	5,4515
Kasiyer	Satış Temsilcisi	,04630	,08136	,993	-,1934	,2860
	Yönetici	-,38791*	,09324	,002	-,6646	-,1112
	Müdür	-,20833	,14785	,721	-,6799	,2632
	Depo Sorumlusu	,21296	,19609	,875	-,4826	,9085
	Diğer	,12963	,23260	,981	-4,2132	4,4725
Yönetici	Satış Temsilcisi	,43421*	,07661	,000	,2041	,6643
	Kasiyer	,38791*	,09324	,002	,1112	,6646
	Müdür	,17958	,14529	,813	-,2880	,6472
	Depo Sorumlusu	,60088	,19417	,099	-,0942	1,2960
	Diğer	,51754	,23099	,537	-4,0603	5,0954
Müdür	Satış Temsilcisi	,25463	,13797	,471	-,2001	,7093
	Kasiyer	,20833	,14785	,721	-,2632	,6799
	Yönetici	-,17958	,14529	,813	-,6472	,2880
	Depo Sorumlusu	,42130	,22554	,459	-,3210	1,1636
	Diğer	,33796	,25791	,776	-2,1099	2,7859
Depo Sorumlusu	Satış Temsilcisi	-,16667	,18875	,940	-,8607	,5273
	Kasiyer	-,21296	,19609	,875	-,9085	,4826

	Yönetici	-,60088	,19417	,099	-1,2960	,0942
	Müdür	-,42130	,22554	,459	-1,1636	,3210
	Diğer	-,08333	,28829	,999	-1,8870	1,7203
Diğer	Satış Temsilcisi	-,08333	,22645	,996	-5,4515	5,2849
	Kasiyer	-,12963	,23260	,981	-4,4725	4,2132
	Yönetici	-,51754	,23099	,537	-5,0954	4,0603
	Müdür	-,33796	,25791	,776	-2,7859	2,1099
	Depo Sorumlusu	,08333	,28829	,999	-1,7203	1,8870
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Poch-Hoc Test analizine göre satış temsilcisi ve yönetici olarak çalışan bireylerin örgütsel bağlılık algılarında farklılık gözlemlenmiştir.

Ayrıca kasiyer ile yönetici olarak çalışan bireyler arasında da örgütsel bağlılığın farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu farklılığın sebebi ise çalışanların görev unvanlarına göre çalışma ortam ve şekilleri, ücret düzeyleri gibi nedenlerden ötürü kaynaklanabilmektedir. Bu durum örgüte bağlılık düzeylerinde farklılığa neden olabilmektedir.

4.8.3. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları Dair Bulgular

Tablo 27: Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları Dair Bulgular

Correlations				
			Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Bağlılık
Spearman's rho	Dönüştürücü Liderlik	Correlation Coefficient	1,000	,548**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	150	150
	Örgütsel Bağlılık	Correlation Coefficient	,548**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	150	150
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için Spearman Korelasyon yönteminden faydalanılmıştır. Yapılan korelasyon testi sonucuna göre iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, anlamlı ($p < 0,05$) ve orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarıyla örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde de olsa birbirini destekler niteliktedir. Dolayısıyla H_{10} hipotezi doğrulanmıştır.

- **Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular**

Dönüştürücü liderlik alt boyutları olan ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde ilişkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 28: İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular

Correlations						
			İham Sağlama ve Uygun Rol Model Boyutu	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	İham Sağlama ve Uygun Rol Model Boyutu	Correlation Coefficient	1,000	,198*	,082	,687**
		Sig. (2-tailed)	.	,015	,317	,000
		N	150	150	150	150
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,05$) ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1p} hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında yok denecek kadar düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü pozitif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmanın bir diğer hipotezi olan H_{1r} hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,05$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1s} hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 29: Grup Amaçlarının Kabul Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular

Correlations						
			Grup Amaçlarının Kabulü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Grup Amaçlarının Kabulü	Correlation Coefficient	1,000	,209*	-,053	,592**
		Sig. (2-tailed)	.	,010	,518	,000
		N	150	150	150	150
		*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p < 0,05$) ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1i} hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki gözlenmiş ve istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Dolayısıyla H_{1ii} hipotezi doğrulanamaz.

Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p < 0,05$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1iv} hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 30: Entelektüel Teşvik Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular

Correlations						
			Entelektüel Teşvik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Entelektüel Teşvik	Correlation Coefficient	1,000	,171*	,062	,617**
		Sig. (2-tailed)	.	,037	,449	,000
		N	150	150	150	150
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p < 0,05$) ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1v} hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında yok denecek kadar düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü pozitif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmanın bir diğer hipotezi **H_{1z}** olan hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,05$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla **H_{1aa}** hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 31: Bireysel İlgı Boyutu ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular

Correlations						
			Bireysel İlgı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Bireysel İlgı	Correlation Coefficient	1,000	,123	-,013	,568**
		Sig. (2-tailed)	.	,132	,877	,000
		N	150	150	150	150
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü pozitif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmanın bir diğer hipotezi olan **H_{1ab}** hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında yok denecek kadar düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü negatif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmanın bir diğer hipotezi olan **H_{1ac}** hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,05$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla **H_{1ad}** hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 32: Yüksek Başarı Beklentisi ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Sonuçlarına Dair Bulgular

Correlations						
			Yüksek Başarı Beklentisi	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's rho	Yüksek Başarı Beklentisi	Correlation Coefficient	1,000	,155	,278**	,003
		Sig. (2-tailed)	.	,058	,001	,975
		N	150	150	150	150
		*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü pozitif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmancının H_{1ae} hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,05$) ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1af} hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında yok denecek kadar düşük bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin yönü pozitif olarak gözlenmişse de istatistiki olarak bir anlamı bulunmamaktadır ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1ag} hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

4.8.4. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Test Sonuçları

Tablo 33: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Test Sonuçları

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Örgütsel Bağlılık	2,9922	,41143	150
Dönüştürücü Liderlik	3,5603	,67929	150

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,312	,308	,34237
a. Predictors: (Constant), Dönüştürücü Liderlik				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,874	1	7,874	67,172	,000 ^b
	Residual	17,349	148	,117		
	Total	25,222	149			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
b. Predictors: (Constant), Dönüştürücü Liderlik						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,787	,150		11,945	,000
	Dönüştürücü Liderlik	,338	,041	,559	8,196	,000
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						

Yapılan regresyon testi, verilerin normal dağıldığı varsayımına göre yapılmış olup test sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 150 kişinin dönüştürücü liderlik ölçek maddelerine verdikleri puan ortalamalarının 2,9922, standart sapmalarının ,41143 olduğu ve örgütsel bağlılık ölçek maddelerine verilen puan ortalamalarının 3,5603, standart sapmalarının ise ,67929 olduğu gözlenmiştir.

Araştırma modeli bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır.

- **Bağımsız Değişken:** Dönüştürücü Liderlik
- **Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

Model özeti tablosunda bulunan R Square değerini incelediğimizde araştırmayı oluşturan modelin gücünün %31,2 olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ANOVA^a tablosunda, kurulan modelin anlamlı olduğu da görülmektedir ($p < 0,05$).

Katsayılar tablosunda ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ,559 birim olduğu ve bu etkinin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Dolayısıyla araştırmanın bir diğer hipotezi olan **H_{1ah}** hipotezi doğrulanmıştır.

Kurulan araştırma modelinin regresyon denklemi ise aşağıdaki gibidir:

$$Y_{\text{öb}} = X_{\text{dl}}0,338 + 1,787$$

Denkleme göre bağımsız değişken üzerindeki her bir birimlik artış bağımlı değişken üzerinde 0,338’lik bir artışa sebep olacaktır.

4.8.5. Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 34: Hipotez Test ve Sonuçları

Hipotezler	Kullanılan Yöntem	Sonuç
H_{1a}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney U Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1b}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları yaş aralığına göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1c}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1d}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1e}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1f}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney U Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1g}: Çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” algıları görev unvanına göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1h}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney U Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1i}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları yaş aralığına göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1j}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanamaz

H_{1k}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1l}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1m}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney U Test Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1n}: Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” algıları görev unvanına göre farklılık göstermektedir.	Kruskal-Wallis Test Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1o}: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1p}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1r}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır
H_{1s}: Dönüştürücü liderliğin ilham sağlama ve uygun rol model boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1t}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1u}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanamaz
H_{1v}: Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabul boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1y}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1z}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır

H_{1aa}: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1ab}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır
H_{1ac}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır
H_{1ad}: Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1ae}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır
H_{1af}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Doğrulanmıştır
H_{1ag}: Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Spearman Korelasyon Yöntemi	Kısmen Doğrulanmıştır
H_{1ah}: Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon Yöntemi	Doğrulanmıştır

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde liderlik anlayışı gelişen teknoloji, sosyo-kültürel, çevresel değişimlerin etkisi altında modern bir yönetim anlayışına bürünmüştür. Hemen hemen her alanda liderlik kavramı ile doğru yönlendirme ve fayda sağlama üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar liderlik kavramının günümüzde ne kadar önemli olduğunu niteler seviyededir.

Liderlik tarzlarından en yaygın olanı dönüştürücü liderler; çalışanları üzerinde etkileyici bir izlenim bırakmaktadırlar. Bir lider için en önemli özelliklerin başında gelen ve karşındaki kişiyi etkisi altına alan karizma özelliğine sahiptirler. Çalışanlarına entelektüel davranarak onları başarıya odaklayan, yenilikçi ve yaratıcılığa teşvik ederek örgüt içerisinde maksimum verimliliği sağlamaya çalışırlar. Çalışan bireyler arasında bu tip bir lidere sahip olmak demek, çalışma ortamında çalışmaktan mutluluk duyan, kendini geliştiren ve hep başarıya odaklanan bir yapıya bürünmek demektir. Mutlu bir çalışanın örgüte yüksek performans ile karşılık vermesi beklenir. Bu performans aynı zamanda motive edici unsurlarla desteklenirse örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışmada araştırmaya katılan katılımcıların dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın dönüştürücü liderlik tarzından etkilenip etkilenmediği yapılan regresyon yöntemiyle ortaya konmuştur. Buna göre, katılımcıların çeşitli demografik özelliklerine göre dönüştürücü liderlik algılarının farklılaştığı yapılan hipotez testleriyle ortaya konmuştur. Katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının yaşa göre, kurumda çalıştıkları süreye göre ve görev unvanlarına göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Genç yaştaki çalışanların kendine göre yaşça büyük olan çalışanlara göre iş yaşamlarındaki tecrübe eksikliği bu farklılığı ortaya koymaktadır. Katılımcılar arasında çalıştıkları kurumlardaki görev süresinin 1 yıldan az olanların görev süresi 6-10 yıl arasında olanlara göre farklılık göstermesinin sebebi olarak da örgütün yapısının tam olarak öğrenilememesi, bağlı oldukları yöneticiler ile tecrübeli çalışanlara göre çok fazla etkileşim içerisinde bulunulamaması olarak gösterilebilir. Katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları görev unvanları açısından da farklılık göstermektedir. Görev unvanları, statü ve yetki açısından değerlendirildiğinde örgüt içerisinde düşük bir unvanda çalışan bireylerin etkileşimde oldukları yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması ihtimali yüksek bir unvanda çalışan bireylerin etkileşimde oldukları yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması ihtimalinden daha düşük olduğu söylenebilir. Düşük bir unvanda çalışan bireyin bağlı olduğu yönetici sayısı yüksek

unvanda çalışan bir bireyin bağlı olduğu yönetici sayısına göre az sayıda olabilmesi bu farklılığın bir diğer sebeplerinden biri olarak da gösterilebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ele alındığında ise yapılan hipotez testi sonuçlarında yaşa göre, medeni duruma göre, kurumda çalışma süresine göre ve görev unvanına göre farklılaşmalar gözlemlenmiştir. Yaşı büyük olan çalışanların yaşı küçük olan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış olup bunun sebebi olarak yaşı büyük olan çalışan bireylerin iş yaşamındaki geçirdikleri süre ve sahip oldukları tecrübenin bu farklılığı ortaya çıkardığı söylenebilir. Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık algıları evli ve bekar bireyler arasında farklılaşmaktadır. Evli bireylerin bekar bireylere göre örgütsel bağlılık algılarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Sosyal hayatın bir parçası olan ve karşılıklı güven esasına dayanan evliliğin bağlılık algısını etkilediği söylenebilir. Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının kurum içerisinde bulundukları çalışma süresine göre farklılaşmasının sebebi olarak da aidiyet duygusunun uzun süre çalışanlarda daha fazla olması ve bu duygunun güvene dönüşmesi olarak açıklanabilir. Unvana göre farklılığın sebebi olarak da çalışanların yan hakları, örgüt içerisindeki yükselme imkânı ve kendilerine sunulan diğer imkanların örgütsel bağlılık algısını değiştirebildiği düşünülmektedir.

Yapılan çalışmanın temel amacı dönüştürücü liderlerin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesidir. İki değişken arasındaki orta düzeyde ($r=,559$) pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin aralarındaki sebep-sonuç ilişkisi ise yapılan regresyon yöntemiyle açığa çıkartılmıştır. Yapılan doğrusal regresyon yöntemine göre dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($p<0,05$, Beta=,559).

Çalışanların bağlılık duygularının artması için örgüt içerisinde daha fazla dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler bulundurulması aidiyet duygusunun geliştirilmesine yardımcı olacağı gibi örgütün hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olacaktır. Yapılan bu araştırma Covid – 19 Pandemi İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan iki alışveriş merkezi esas alınarak perakende sektöründe bulunan çalışanlar üzerinde yapılmış olup, çalışmanın gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aka, S. (2015). Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri (Mersin/ Soil Örneği). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mersin.
- Akar, H. (2014). Kurum Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. Makale.
- Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (3), 1-17. DOI: 10.18037/ausbd.38648
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015), “Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 52, s. 130-145
- Aktepe, M. (2021). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Yunak ve Çeltik İlçelerindeki İlköğretim ve Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlere Yönelik Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Konya.
- Akyüz M. (2018). Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal Of Strategic Management Research) Cilt / Vol:1, Sayı / Is:1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 45-66.
- Arslan, S. (2014). Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, Ş. (2013). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. (2. Baskı) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atlı, N, U. (2021). Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Esnek Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Savunma Sanayi Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- Avcı, Ö. & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgu Bilimsel Bir Yaklaşım. Akademik İncelemeler Dergisi, 11 (1) , 0-0 . DOI: 10.17550/aid.52620

- Aydemir, N, K. (2010). İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aykanat, Z & Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. ÇOMU Akademik Arşiv Sistemi. Cilt 11. Sayı 2.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Babadağ, M. & İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (4), 399-428. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/40527/486294>
- Bakan İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, İstanbul.
- Başar, U; Basım, H, N. (2018). Paradoksal Liderlik Modeli. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 51, Sayı 3, Eylül 2018, s.121-153
- Baykoz, E. (2021). Farklı Kuşakların Liderlik Davranışlarının ve Lidere Duydukları İhtiyacın Değerlendirilmesi: X, Y ve Z Kuşakları ile Bir Çalışma. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. & Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges) , August 2014 , 134-152 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Ejovoc/Issue/5386/73038>
- Benhür Aktürk, E. (2019). Liderlik Yönelimleri ve Liderlik Davranış Biçimleri, Bölüm 3, S: 63- 80. Sağlık Bilimlerinde Yeni Gelişmeler. Ankara.
- Bıyıklı, Ö, F. (2021). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: İstanbul İli Değerli Metal Sektörü Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi. Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2 (3), 35-49. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Beuiibfaid/Issue/31277/334548>
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22), 121 – 139.
- Canbolat, S, G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Çorum.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorum Gaz, Sürmeli Gaz, Kar Gaz) Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Canpolat, B. (2011). Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi. Edirne.
- Cevahircioglu, B. (2017). Spor Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Doktora Tezi. Bolu.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Çelebi, F. (2021). Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik. İksad Publishing House. Ankara.
- Çelik, H. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, Y. & Demir, B. (2020). İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 1 (2), 29-49. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/İtbfkent/Issue/56863/778791>

- Çetin, B. (2021). İş – Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Akhisar OSB Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Muğla.
- Çetin, Ş. & Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi . Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (1) , 7-36 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuvey/issue/10325/126590>
- Demir, H. (2012), Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demir, H. (2012). Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 52-69
- Derin, R. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.,
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’ nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dolu, (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Efil, İ. (2005). İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi, 7. Baskı, Dora, Bursa,
- Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, (7. Baskı), Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa, s. 179-198
- Encu, İ. (2020). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi- Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

- Ercan, Ü.; Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 48, Sayı 3, Eylül, 95-126.
- Eren, H., Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2, 1, 44-50.
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/soid/issue/11358/135824>
- Eryeşil, K. & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139. DOI: 10.29249/selcuksbmyd.345364
- Esen, A. (2012), Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adapazarı
- Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *WCPCG-2011* (s. 2384 – 2393). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidanoğlu, A. (2016). Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi*. 1-57
- Gök, D. (2014, Eylül). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği). *Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep*.
- Görker, N & Ördil, O. (2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2) 2018, 115-129.
- Göze, E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek*

- Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Sivas.
- Gül, H., & Çelebi, F. (2014) “Hükümet Kadın” Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik. *The Journal of Academic Social Sciences* (6), 147-154.
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*.
- Güngör, S & Tomris Küçün, N. (2018). Kuruma Bağlılıkta (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Kişisel Özelliklerin Rolü; Namık Kemal Üniversitesi Örneği. 5. Uluslararası Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler Sempozyumu 25-26-27 Ekim.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Hatipoğlu, Z. & Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 400-421. DOI: 10.29106/fesa.411877
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 1-24. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Sduibfd/Issue/20857/223761>
- Hudson, C. S., (1955). *Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare*. (Çev.: Gülgün Gönenç). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Hughes, R. L. Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. 4th Ed. Boston: McGrawHill Irwin.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İyigün N, Ö. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 S.49-64
- Karagöz, Ç, M. (2021). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı. İstanbul.

- Karakaya, M., Uluğ, F. (2011). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Yetki Devri. Dergipark, Education Sciences, Cilt: 6, Sayı: 1, S: 744 – 759.
- Karaoğlu, N. (2021). Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kılıç, R & Keklik, B & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Cilt:21 Sayı:2. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16 b.). İstanbul, Beta.
- Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Korkmaz, E. (2021). Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbiltergi.com) Bahar 2015, Cilt 1, Sayı 2.
- Mumlu Karanfil, S & Tüzüner, V, L. (2019). Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider. Strategic Public Management Journal, 5 (9), 1-14. DOI: 10.25069/spmj.474706
- Nas, S. (2010). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi Cilt:2 Sayı:2
- Onay, A, Ö. (2018). Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.
- Osufu, O. (2020). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kayseri

- İli Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Kayseri.
- Önel, S. (2021). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Bölümünde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Örücü, E. & Kışlahoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10 (22), 45-65. DOI: 10.11122/ijmeh.2013.9.19.459
- Özen Kutunis R. (2012). Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları.5. Baskı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010), Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 8, Sayfa: 3085-3097.
- Parmaksız, S. (2020). Liderlikte Modern Yaklaşımlar Açısından Liderlik Temalı Sinema Filmlerinin Nitel Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Isparta.
- Peker, Ö (1995), Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayını No 258, Ankara, s.61-68
- Pihie, Z. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles. Implication for Improving Research University Management Practices. International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011) (s. 1081 – 1090). Malaysia: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Polat, G. (2020). Liderlik Tarzlarının Sinizm ve Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Afyon Karahisar.

- Ray, S. (2011). An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9).
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). *Essentials Of Organizational Behavior*, Boston: Pearson.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağbaş, M; Erdoğan, F, A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3 Sayı: 1 Yıl: 2022 e-ISSN 2717-973 SAYFA 19.
- Sağbaş, M; Karabal, C; Sürücü, L. (2021). The Effect Of Authentic Leadership On Job Stress. (Otantik Liderliğin İş Stresine Etkisi) *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Temmuz 2021, Cilt: 20, Sayı: 79, 1328 – 1340.
- Sağlam, F, T. (2014). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, İstanbul.
- Sayın, E. (2015). *Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Stogdill, R. (1974). 'Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research', New York: The Free Press.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management And Administration*, 2 (3), 49-65. Doi: 10.29064/İjma.397853
- Şimşek, M, Ş.; Çelik, A. (2011). *İşletme Yönetimi*. Eğitim Akademi. Konya.
- Şimşek, M, Ş.; Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Taş (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, Ö, A; Baş, M; Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor' un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, ss.81-91.
- Topçu, D. (2006). Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Yetki Devretme Düzeyleri. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Torun, G. S. (2012), “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No: 724, 1-72.
- Tömek, Y. (2020). Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir.
- Trapero, F., & De Lozada, V. (2010). Differences Between The Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. Estudios Gerenciales, 59-76.
- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı. Ankara.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. Sayıştay Dergisi, Sayı: 80
- Turan, S. Liderlik, Kuram, Araştırma, Uygulama. PEGEM Akademi, 1. Baskı. Eylül 2020, Ankara.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uçar, Ö. (2018). İş Görenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması.

- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2.
- Uslu, A. (2021). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi. Bingöl.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:48. Sayfa:131
- Yaşar, N. (2014). Şanlıurfa İl Merkezinde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Kaygılar. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Gaziantep.
- Yazıcı, K. (2020). Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Kukla Liderlik. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yeniad, S. (2021). Liderlik ve yönetim / Leadership and management (Yayınlanmamış Mezuniyet Projesi). Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 4, Sayı: 2
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (3), 158-180.
- Yıkılmaz, İ. and Sağbaş, M. (2022). Paternalistic Leadership: An Alternative Perspective to Military Leadership Practices, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 5(7): 988-1000.
- Yıldırım, B. H. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Yıldırım, T. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Fırat Üniversitesi Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Elâzığ.
- Yıldız Özsalmanlı, A. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 13, 137-146.

- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 8/6 Spring 2013, p. 853-879, Ankara-Turkey.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım.
- Yiğitel, S. (2014). Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. İstanbul.
- Yorgancılar, F, E. (2019). Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerine Göre Yetki Devretme Düzeyleri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı. Konya.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, s. 445-458.
- Zehir, C., Şehitoğlu, Y., & Erdoğan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. 8th International Strategic Management Conference (s. 207-216). Gebze: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Zengin, Y; Kaygın, E; Sağbaş, M. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişki: Kars İli Örneği. *Sobider Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13 S. 168-192.
- Zencir, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.

EKLER

Ek 1. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Kent Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans öğrencisi Mert TANRIVERDİ tarafından Doç. Dr. Bülent DEMİR danışmanlığında tez çalışması olarak yürütülmektedir. Bu form araştırma hakkında sizi bilgilendirme ve ilgili izniniz almak için hazırlanmıştır. Bu araştırma dönüştürücü liderlik tarzının perakende sektöründe örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilecek veriler gizli tutulacak olup, akademik çalışmalara destek sağlanacaktır. Anket üzerinde ad soyadın bildirilmemesi gerekmektedir. Araştırmanın amaca ulaşması için sizin için hazırlanan soruları eksiksiz şekilde cevaplamanız gerekmektedir. Boş soru bırakmamanız ve yanlış bilgilendirme yapmamanız rica olunur. Katılımınız ve içtenlikle vereceğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

Mert TANRIVERDİ

Ek 2. Kişisel Bilgi Formu

1	Cinsiyetiniz?	Kadın ☐	Erkek ☐	Diğer ☐
2	Yaş Aralığınız?	18-25 ☐	26-33 ☐	34-40 ☐
		41-50 ☐	51 Yaş ve Üzeri ☐	
3	Eğitim Durumunuz?	İlkokul ☐	Ortaokul ☐	Lise ☐
		Önlisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐
4	Medeni Durumunuz?	Bekar ☐	Evli ☐	Boşanmış ☐
		Dul ☐		
5	Kurumda Çalışma Süreni	1 Yıldan Az ☐	1-5 Yıl ☐	6-10 Yıl ☐
		11-15 Yıl ☐	16-20 Yıl ☐	21 Yıl ve Üzeri ☐
6	Çalışma Şekli?	Tam Zamanlı ☐	Yarı Zamanlı ☐	
7	Görev Unvanınız?	Satış Temsilcisi ☐	Kasiyer ☐	Yönetici ☐
		Müdür ☐	Depo Sorumlusu ☐	Diğer ☐

Ek 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.					
9. İşyeri içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					

20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					



Ek 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.					
2. Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.					
3. Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.					
4. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.					
5. Kurumumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel bir anlam taşır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışmak benim için bir zorunluluktur.					
8. İstesem bile bu kurumdan ayrılmak mevzuat gereği benim için çok zor olur.					
9. Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.					
10. Özel yaşamım gereği bu kurumdan ayrılamam.					
11. Eğer kendimi bu kuruma bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılmanın bir nedeni de mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13. Şu andaki müdürümle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.					
14. Benim yararına bile olsa şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Şu anda kurumumdan ayrılmak beni çok üzer.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					

17.Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18.Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.					



ÖZGEÇMİŞ

Mert TANRIVERDİ liseyi pazarlama ve perakende bölümünde bitirmiştir. Lise son da Mudo A.Ş mağazasında Concept biriminde staj görmüştür. Daha sonra Nişantaşı Üniversitesi İşletme Yönetimi ön lisans programını tam burs olarak kazanmıştır. Bir sene de İngilizce hazırlık okumuştur. Bu bölümü bölüm birincisi olarak tamamlayan Mert, daha sonra öğrenimini Anadolu Üniversitesi Uluslararası İlişkiler lisans bölümü ile tamamlamıştır. Bu süre zarfında hem kendine harçlık çıkarmak hem de ailesine destek olmak amacıyla Mudo A.Ş mağazasında kadın ve erkek reyonlarında satış danışmanı olarak 2 sene çalışmıştır. Daha sonra Ekim 2019’ da İstanbul Kent Üniversitesi’nde Danışma Personeli olarak çalışmaya başlamıştır. Lisans mezuniyetini aldıktan sonra İstanbul Kent Üniversitesi İşletme Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktadır. Bu süreçte üniversite içerisinde önce Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrenci İşleri Uzman Yardımcısı olarak çalışmış, daha sonra ise Ön lisans – Lisans Öğrenci İşleri Uzmanı olarak terfi almıştır.